
هندسة الموارد البشرية
وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية
د.محمد احمد بصنوي

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

(شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِماً بِالْقِسْطِ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ)

(آل عمران:18)

الإهـــداء

إلى من أنار لي طريق العلم

إلى من علمني كيف أقفُ أمام العقبات

أليكَ أبي

إلى النبض الذي يُداعب قلبي

إلى العين التي أُبصر بها دربي

إليكِ أمي

إلى الشرج التي أهتدي بنورها

إلى بهجة عمري وملتقى أمالي

إليكم أبنائي

مقدمة الكتاب

بسم الله الرحمن الرحيم

إن الحمد لله نحمده ونستغفره ونستعينه ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له ، وأصلي وأسلم على سيد الخلق وخاتم الأنبياء سيدنا محمد عليه وعلى آله أفضل الصلاة وأذكى السلام .... وبعد

فإن كتابنا هذا بعنوان : هندسة الموارد البشرية وعلاقتها بالحكومة الإلكترونية هو كتاب يركز على إدارة الموارد البشرية وتطويرها فالبشر هم الذين يرون العمل وهم الذين يصممون الخطط والسياسات وهم الذين ينفذونها ، ومن ثم فإن جمود إدارتهم وعدم تطويرها سينعكس بالتالي على تحقيق نتائج العمل وعلى مستقبل المنظمة .

هذا وتنمو المنظمة وتتطور وتتغير وتتفاعل شأنها في ذلك شأن أي كائن حي ، ومع مرور الزمن وبتغير ظروف المنظمة (مثل : نمو المنظمة تغيير أهدافها ، إدخال التكنولوجيا الحديثة في أقسامها) أو انخفاض في كفاءة الإدارة ، فإن ذلك يؤدي دون شك إلى التغير في وظائف المنظمة أو إعادة تنظيم هياكلها

التنظيمية من أجل أن تتكيف للظروف البيئية المحيطة بها من جهة وإلى مواكبتها للأساليب والسبل التكنولوجية والعملية من جهة أخرى .[1]

إن الحقيقة الجديرة بالاعتبار والتي يجب التأكيد عليها هنا ، هي أن عملية التغيير أو إعادة التنظيم لا تعني عدم صلاحية التنظيم السابق أو فشله أو ضعفه وإنما يجب أن ينظر إليها كعملية دائمة ومستمرة بدوام واستمرار المنظمة وإنها قد تكون مؤشر تطور ونماء ، وكل التنظيمات لابد أن يعاد النظر فيها إذا ما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية أو البيئية معاً ، ولهذا فإننا نرى العديد من بلدان العالم تنشئ أجهزة دائمة للإصلاح الإداري لتتولى مهام إجراء الدراسة المستمرة للجهاز الحكومي وتقديم المشورة بخصوص إعادة الهيكلية أو الهندسة الإدارية ومحاولة إيجاد حلول للمشكلة ومن الأمثلة لهذه الأجهزة بالمملكة العربية السعودية ، اللجنة العليا للإصلاح الإداري التي تم إنشاؤها في عام(1383هـ ،1383م) ,وكذلك الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة التي تم إنشاؤها عام (1384هـ ،1964م) ووحدات التنظيم الإدارية في الوزارات والمصالح الحكومية[1]

ونظراً لأن العالم يمر بمرحلة انتقالية تموج بتحويلات جذرية عميقة وشاقة في كافة المجالات ، هذه المرحلة تنكر فيها القيود وتلغي الحدود وتنفتح الأسواق ، وتشتعل المنافسة ، ويتعاظم دور التكنولوجيا التي نصبت دوراً رئيسياً في

---

[1] د . محمد عبد الفتاح أغي ـ أسس التدريب الإدارية ـ مذكرات جامعية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، 1999م ، صـ15.

[1] د. محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ـ جدة ـ دار الشروق 1986م، ص130 - 131.

إحداث هذه التحويلات وأهمها التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الإلكترونية ، وبات مصطلح الحكومة الإلكترونية هو عنصر تميز المؤسسات والهيئات والدول وفرض ذلك حاجة الدول العربية إلى الاستثمار في البشر أكثر منه في التكنولوجيا لاجتذاب مهارة جديدة تحقق عملية تطوير وتغيير ثقافي في تقديم الخدمات بالوسائل التكنولوجية الجديدة ، وباتت قضية التنمية البشرية تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين ولم تعد إدارة الموارد البشرية تقف عند حد قضية الالتحاق بالوظيفة من حيث الاختيار والتعيين والصيانة الدورية ، من خلال البرامج التدريبية التقليدية والتحفيز والعناصر الأخرى أو قضية الالتحاق بالوظيفة أما بالاستقالة أو الفصل أو بلوغ سن المعاش ، بل امتدت إلى أبعد من ذلك من خلال التطوير والنمو الذاتي للعاملين في ظل مناخ ملائم حيث الصحة التنظيمية وتوسيع الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية [2]

وكما سبق أن ذكرنا أن العالم الآن يمر بمرحلة انتقالية تموج بتحويلات جذرية عميقة وشاملة في كافة المجالات ، حيث العولمة وإلغاء الحدود وانفتاح الأسواق ، واشتعال المنافسة بالإضافة إلى تعاظم دور التكنولوجيا الحديثة ، بالرغم من كل هذه التطورات وغيرها , و اهتمام الكثير من الحكومات العربية بتطبيق الحكومة الإلكترونية في العديد من الإدارات إلا أن إدارة الموارد البشرية

[2] د . محمد المتولي ، تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية ، د . ن ، 2007م ، ص 2 .

تعد أضعف الإدارات خاصة في المؤسسات الحكومية ، وحيث لا تزال الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية وفي وظائفها المتمثلة في اختيار العاملين وتدريبهم وتطورهم , مما يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتناسب مع حجم التغير الذي لحق بكل عناصر الصراع في المحيط بالإدارة العربية بصفة عامة والإدارة في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة في ظل التوجه نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة ، وذلك يرجع إلى العديد من المعوقات منها مخاطر إنشاء المعلومات ، غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً ، وضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات.

ومن هنا كان لابد أن تسعى المنظمة أو المؤسسة إلى إزالة كافة المعوقات الخاصة بتطبيق الحكومة الإلكترونية وإتباع الخطوات والأساليب اللازمة لإعادة هندسة الوظائف في إدارة الموارد البشرية وذلك لغرض يفيد برنامج الحكومة الإلكترونية.

ومن هنا جاء هذا الكتاب للتعرف على كيفية تطبيق الهندسة الإدارية في وظائف إدارة الموارد البشرية لغرض تنفيذ برنامج الحكومة الإلكترونية .

وانطلاقا من ذلك فإن رسالة هذا الكتاب تتحد في إطار " إن البشر هم أثمن أصول المنظمة ، وإن إدارتهم وتطوير أدائهم بشكل يحقق رغباتهم ورغبات

المتعاملين معهم من مواطنين وعملاء هو الطريق إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية وتقديم مستوى عالي من جودة الخدمة وفي وقت قياسي أما أهداف الكتاب فتتبلور من هذه الرسالة وتتضمن ما يلي :

1- التعرف على مفهوم الهندسة الإدارية ومفهوم إدارة الموارد البشرية.
2- التعرف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
3- إلقاء الضوء على كيفية هندسة وظائف الموارد البشرية ، وما هي أهم المعوقات التي تواجه هذه العملية.
4- التعرف على مفهوم برنامج الحكومة الإلكترونية.
5- التعرف على أهم معوقات تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية في وظائف الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.
6- تقديم برنامج مقترح لهندسة الموارد البشرية في ظل تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية.
7- تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

محتويات الكتاب

يتكون هذا الكتاب من سبعة فصول ومقدمة وخاتمة يجمع كل فصل عدد من الموضوعات والعناصر المترابطة والمتكاملة التي تعمل على شرح عنوان الفصل .

وقد بدأنا هذا الكتاب بمقدمة تضمن مدخلاً عن موضوع الكتاب والمشكلة التي يسعى إلى معالجتها ، وتتناول الفصلين الأول والثاني مدخل لموضوع الكتاب حيث سيخصص الفصل الأول من الكتاب عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها حيث سيتم تعريف إدارة الموارد البشرية والتعرف على أهميتها ثم أهم مهامها والأقسام التي تتبعها ، وفي الفصل الثاني يتم التعرف على مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهم أقسامها حيث تتعدد مهام إدارة ا لموارد ا لبشرية ومن توظيف وتنمية وتعويض مادي وصيانة وتتعدد كذلك الأقسام التابعة لها بتعدد هذه الوظائف ، أما الفصل الثالث فيتم من خلاله التعرف على الاتجاهات الحديثة في تطوير إدارة الموارد البشرية والأسباب التي تدعو إلى هذا التطوير من خلال التعرف على تطوير إدارة الموارد البشرية وأهمية تطوير لأساليب المتبعة في هذا التطوير أما الفصل الرابع والخامس فيخصص للحديث عن الهندسة الإدارية والحكومة الإلكترونية .حيث سيتم التعرف في الفصل الرابع على مفهوم الهندسة الإدارية ومفهوم الحكومة الإلكترونية وفوائد تطبيقها .

وقد تناولت في الفصل الخامس أساليب تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية حيث سيتم التعرف على الأسباب التي تدعو إلى الهندرة (إعادة تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية .

وفي الفصل السادس سيتم التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد ا لبشرية عن تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية وطرق التغلب عليها ، وفي الفصل السابع والختامي للكتاب هذا تناولنا بعض النماذج التي توضح إعادة هندسة الموارد ا لبشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية حيث سيتم عرض نموذج من البيئة السعودية لشركة الاتصالات ونموذج أخر تم اقتباسه من كتاب للدكتور مهاب حامد مطر بعنوان الهندسة القيمية يوضح هذا النموذج تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة لدى المؤسسة العامة للاتصالات بسوريا ، وقدمت في نهاية الكتاب خاتمة توضح اهم ما تصل إليها المؤلف من نتائج وتوصيات ومقترحات بشأن موضوع الكتاب .

المعنيون بهذا الكتاب :

إن كتابنا هذا يخدم جهات متعدد من طلاب العلم وممارس الإدارة والباحثين عن كل ما هو جديد في هذا المجال وذلك على النحو التالي :

1 . الهدف الأساسي لهذا الكتاب هو هدف تعليمي فهو موجه إلى طلاب إدارة الموارد البشرية وبالجامعات والمعاهد المتخصصة وكل من يسعى إلى تعلم الجديد في هذا الموضوع .

2 . يمكن الاستفادة من هذا الكتاب بشكل كبير بالنسبة للشركات التي تحتاج إلى إعادة هندسة .

3 . أما ممارس الإدارة ومديري إدارة الموارد البشرية فهذا الكتاب يقدم لهم نماذج عملية عن إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية .

4 . وأخيراً هذا الكتاب يعد إضافة علمية للمكتبة العربية حيث حداثة الموضوع يجعل المراجع والمؤلفات الخاصة به تكاد تكون قليلة جداً إن لم تكن نادرة .

ومن أجل تقديم أقصى فائدة ممكنة من موضوعات هذا الكتاب فقد قدمنا في بداية كل فصل الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه والعناصر التي يتضمنها بالإضافة إلى تقديم ملخص لكل فصل .

ونرجو أن يكون قد ساهمنا مساهمة متواضعة بهذا الكتاب في التعرف على الهندسة الإدارية وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية .

الفصل الأول
مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

. مقدمة

. تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها

. أهمية إدارة الموارد البشرية

. ملخص الفصل

عناصر الفصل

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها من خلال العناصر التالية :

. مفهوم إدارة الموارد البشرية

. تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها

. أهمية الموارد ا لبشرية

. أهمية إدارة الموارد البشرية

. ملخص الفصل

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية الإدارة المسئولة عن العديد من الجوانب المهمة للإدارة , حيث تشير إدارة الموارد البشرية إلى نشاط الموظفين المتخصصين والمسئولين عن تحقيق أهداف الموظفين داخل المنظمة ، وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية تتطور من مجرد كونها وحدة ثانوية تدعم أعمال الأنشطة الإنتاجية للعمل إلى أن أصبحت إدارة ضخمة لها العديد من المهام والوظائف ويتبعها الكثير من الأقسام ، ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية خاصة في المنظمات الكبرى فسوف يخصص هذا الفصل لإبراز مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها كما يلي :

مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها :

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها :

منذ ما قبل الحرب العالمية الثانية والرغبة في دراسة ما يطلق عليه العلاقات الإنسانية في تزايد مستمر وذلك لان الشعور بالحاجة إلى جماعة عمل متخصصة لمعاونة الإدارة التنفيذية لم تنشأ لأول مرة إلا بعد الحرب العالمية الأولى فقد احدث العجز في القوى العاملة والحاجة الحيوية لبلوغ الإنتاج إلى ذروته مما يشكل ضغطاً شديداً على مديري العمليات التنفيذية للمنظمات , الأمر

الذي أدى إلى صدور التشريعات والقوانين المتعلقة بتعويض العمالة وخصوصاً في الفترة ما بين 1911م و 1920م .[1]

ومن ثم برزت الحاجة إلى هيئة مساعدة تتولى تحديد الأفراد اللازمين للعمل وترشيحهم له واختيار أفضلهم لأدائه وتلقينهم المبادئ والأساليب المختلفة والمتطورة لتحسين هذا الأداء ، وتدريبهم على استخدام هذه الأساليب ، وقد بدأ البحث عن بعض العوامل التي تؤثر في الطاقة الإنتاجية للعاملين وفى رفع روحهم المعنوية سواء كانت مرتبطة بالأجور أو الحوافز أو الأساليب المختلفة لمعاملة العاملين وخصوصاً أثناء الحرب العالمية الثانية في بريطانيا ، ثم انتقل هذا البحث إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، كما إن تطبيقات الإدارة العلمية والتي أسئ استخدامها وتوجيهها قد عملت وساعدت على خلق قضايا خطيرة كان لا مفر لإدارة الأعمال من مواجهتها ، مثل الاضطرابات والمنازعات وتقليل العاملين لإنتاجهم وغير ذلك .

ولم تكن الإدارة العليا حتى ذلك الحين تنظر إلى المتاعب على أنها تستحق أن تشغلها حيث كانت تنظر إلى وظيفتها نظرة تنحصر في الإنتاج بصفة أساسية ، ومن هنا بدا البحث عن الهيئة المساعدة المذكورة ، وهي إدارة الأفراد لمعالجة هذه الكثرة المتنوعة من المسائل المثيرة للمتاعب حتى تتفرغ لهدفها

[1] " د. صلاح الشنواني ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية – مصر ، 1991م ص 65

الرئيسي من وجهة نظرها, وهو توجيه كل العناية إلى الإنتاج من اجل الجهود الحربية آنذاك .

ونعلم أن مستشارو الأفراد مؤهلين أو مدربين فقد تم اختيارهم لسد الفجوة القائمة آنذاك ، بل لم تكن هناك دراسات للتخصص في التدريب على شئون إدارة الأفراد , فقد قام بمهامها رجال ذو خبرة في التنظيم , بل وصل الأمر إلى إسناد إدارة شئون الأفراد إلى الموظفين القدامى أو غير المؤهلين إلى طبيعة هذه الأعمال كما دخل غيرهم هذه الميدان من باب الانشغال بالخدمة الاجتماعية .

ومهما يكن من أمر فان موظفي إدارة الأفراد أثناء الحرب أصبحوا على اقتناع تام إن بإمكانهم أن يكونوا مصدراً حقيقياً لمعاونة الإدارة التنفيذية , بل أن إدارة الأفراد أصبحت جزءاً أساسيا ودائماً في هيكل الإدارة في معظم المنظمات ، وان لم تكن بوجه عام على المستوى الذي ترسم فيه السياسات .

ونرى أن فترة الرخاء الاقتصادي في بداية العشرينات من هذا القرن اتسع مجال العمل التخصصي أمام الأفراد وتفتحت مجالات جديدة تماماً مثل الاختيار والاختبار وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور ومنع الحوادث وتدريب العاملين على أساس تخطيط منتظم , وكل هذه المجالات كانت سبباً ونتيجة في نفس الوقت لجعل إدارة الأفراد بشقيها ، كوظيفة إدارة ووظيفة منظمة ، علماً بذاته يدرس بالجامعات بالدول المختلفة .

وقد نمت وظيفة الأفراد بسرعة ملحوظة إلا أن آثارها على العاملين وعلى علاقاتهم داخل المنظمة لم تكن واضحة تماماً بل كان الأمر كذلك بالنسبة لإسهامها في الطاقة الإنتاجية بالزيادة أو تخفيض تكاليف الإنتاج وخصوصاً في فترة الكساد العالمي التي سادت مع أوائل الثلاثينات من هذا القرن ، ولذلك انخفض عدد موظفي إدارة الأفراد كرد فعل لضرورة تخفيض تكاليف المنظمات إلى أدنى حد ممكن في سبيل الكفاح من اجل البقاء .

ولكن منتصف الثلاثينات شهد ارتفاعاً ملحوظاً في مكانة الأفراد كما بدأت طبيعتها الحقيقية ودورها الذي تقوم به في الصناعة يتضح إلى حد كبير ، فقد أصبحت نسبة كبيرة من مديري الأفراد يمارسون عملهم من خلال المهارات التي يكتسبونها بالتدريب إلى جانب عملهم الاستشاري وازداد الاهتمام منذ الحرب العالمية بوظائف مشرفي العمال والإدارة الوسطى والإدارة العليا كما ازداد التأكيد أيضاً على تدريب المستويات الإشرافية من الداخل(التدريب إثناء الخدمة) بالصناعة في عام 1944م والذي انتشر بأرجاء أوروبا وأمريكا . [1]

أما في وقتنا الحاضر هناك توجهات بارزة أفرزت إدارة جديدة لها سمات الإدارة التقليدية ومن أهمها :

- التحول نحو نظام اقتصاديات السوق وإتاحة الفرصة للاستثمار الخاص الوطني والأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية .

---

[1] د . صلاح الشنواني مرجع سبق ذكرة ، ص 73

- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمي ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقية الجات 1994م .
- شدة المنافسة العالمية والاهتمام المتزايد بالبحث والتطوير كأساس لخلق الميزات النسبية .
- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية العلمية .

لقد كان من أهم الآثار التي أنتجتها تلك التوجهات في سمات الفكر الإداري الجديد كما يلي :

1- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته .
2- اعتبار إرضاء العميل هو الهدف الأكبر للإدارة وفي نفس الوقت المعيار الرئيسي للحكم على كفاءتها .
3- تحقيق رضا العميل والفوز بالنصيب الأكبر في السوق بتحفيز الإدارة الجديدة ، كان التمييز في كل مجالات العمل هو أساس الميزة التنافسية .

4- تعتبر الإدارة الجديدة التحديث والابتكار Innovation Creativity وقبول التغيير هي عوامل حتمية في تحقيق التميز ومن ثم رضا العميل .

5- تؤمن الإدارة الجديدة بالجودة الشاملة .

هذا بالنسبة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية , أما تعريف إدارة الموارد البشرية فتجد تعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة ولكنها تتحد في مضمون وروح رسالتها , ومن أهم هذه التعريفات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين ما يلي :

. إن إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين .

ـ إن إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم . (1)

وبمعنى أخر ، فإن كلا التعريفين يحملان مضمون أن هذه الإدارة تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها ، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة تعمل في إطار المفاهيم التالية :

. إشراك الموارد البشرية في ا لتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة .

---

(1) د . سيد عبد الحميد مرسي ـ العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، 1404هـ صـ318

ـ اعتبار العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة .

ـ يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية وطموحاتهم الوظيفية.

. تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم و تستغل مهاراتهم وقدراتهم.

ـ تصميم وإعداد سياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم , وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الإدارية في المنظمة .

ثانياً : أهمية إدارة الموارد البشرية :

أولاً : أهمية الموارد البشرية :

قبل الحديث عن أهمية إدارة الموارد البشرية يجب التطرق لأهمية الموارد البشرية ، لأنة غالباً ما تنظر إدارة المنظمات إلى تحليل التكلفة والعائد في اتخاذ القرارات الحاسمة بها , ذلك لأنه بناء على ما يمكن أن يتحقق للمنظمة من مردود حول برامج الموارد البشرية من منظور اقتصادي غالباً ما يكون موضعاً للتساؤل من المديرين أو الإدارة العليا للمنظمة مثل البرامج الأخرى في المنظمة ، كالإنتاج أو التسويق ، كذلك كل قرار تتخذه الإدارة في مجال زيادة الإنتاج أو تحسين نوعيته أو إضافة منتج جديد ، أو فتح منافذ تسويقية جديدة , تكون عملية حساب تكلفته وعوائده أكثر وضوحاً وسهولة .

فتوفر المعلومات التسويقية أو الإنتاجية تجعل عملية اتخاذ القرار عملية آلية ومنطقية ، ولكن حينما يتعلق الأمر باتخاذ قرار حول تبني برنامجاً للموارد البشرية تصبح الفكرة قابلة للجدل ، لذلك نجد أن مصروفات هذا القرار أو تكلفته تبدو واضحة ولكن مردودة الاقتصادي يبدو غير متاح بلغة الأرقام والحسابات .

إن مثل هذا الموقف قد يقود إدارة المنظمة إلى توجيه الإنفاق إلى البرامج ذات المردود الملموس كشراء آلات أو صيانتها بدلاً من توجهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها .

إن كثيراً من الإدارة لا تدرك الآثار التي تترتب على الاستغناء عن بعض القوى العاملة ، أو توظيف عناصر بشرية غير مؤهلة أو إعطاء التدريب الكافي للموظفين , لأن ذلك قد يظهر لهذه التنازلات وفراً في الميزانية العامة للمنظمة في الأجل الطويل , وكذلك على نوعية منتجاتها ومن ثم على أرباحها فإن كثير من المنظمات ليست على استعداد للتخلي عن المردود المباشر قصيرة الأجل حتى ولو كان ضئيل , في مقابل مردود غير منظور وطويل الأجل حتى ولو كان كبير .

إن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقديم أدائهم ، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز .

فإذا قررت منظمة إلحاق خمسين مديراً ببرنامج تطويري لرفع إنتاجيتهم ومستوى أدائهم الإداري , وتكون تكلفة هذا البرنامج نصف مليون ريال , اى ما هو قيمته بمعدل عشرة ألاف ريال لكل مدير , وإذا أفترض أن الحد الأدنى لبقاء هؤلاء المديرين بعد تدريبهم سيكون خمس سنوات , وأنه نتيجة لهذا التدريب سيساهم كل فرد من هؤلاء بعطاء وجهد أفضل عن مرحلة ما قبل التدريب بما يعادل عشرين ألف ريال .

فإن هذا يعني أن العائد على المنظمة سيصل إلى مليون ريال نتيجة لبرامج التدريب , بينما التكلفة الفعلية هي نصف مليون ريال وهذا ما يؤكد أن كثيراً من المنظمات الناجحة خلفها قوة عمل جيدة وبرامج لموارد بشرية فعالة ومؤثرة .[1]

ثانياً : أهمية إدارة الموارد البشرية :

مما سبق يتضح إن للقوى البشرية أهمية بالغة لأي منظمة، لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر ، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى القوى البشرية .[1]

ويرى البعض أن المنظمات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشرية لديها ، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة وكفايتها ، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها , وهم الذين يتحكمون في نوعيتها وهم الذين يوزعون الموارد ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة ، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى كفاءتها .

كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في أن التواجد المستمر للمنظمة مهما كان حجمها ومجال نشاطاتها يعتمد على أخذ المنفعة الكاملة بنجاحها وإدارتها بالموارد البشرية المختلفة المتوفرة للمؤسسة بشكل جيد و فعال .

---

[1] د . مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد ا لبشرية ، ط2 لعام 1428هـ ، 2007م ،خوارزم العلمية ، صـ 51

[1] د . محمد زويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ا لوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010م صـ19

من هذا السياق نستطيع أن نقول أن موارد المنظمة تساعد على تحقيق هدف المنظمة الأساسي وهو البقاء , وتعد الموارد المالية من الموارد المهمة في أي منظمة , ولكن مهما كانت قيمة ممتلكات المنظمة وحجم مواردها المالية فإن المنظمة لن تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال الموارد البشرية والتي تعتبر من الموارد الهامة للغاية بل أهم موارد المنظمة على الإطلاق .

لذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة والمديرين الحفاظ على موظفيهم انطلاقا من أنهم الموارد الأكثر أهمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها .[1]

ومما سبق يمكن تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

. تقوم إدارة الموارد البشرية على أساس مجموعة من المبادئ والقواعد والأساليب التي توضح وتحدد عملية التعامل مع الموظفين، وبصورة تضمن تحقيق المهارة ، جنبا إلى جنب مع المعرفة العلمية .

. تساعد إدارة الموارد البشرية الحسنة على حفز الموظفين على التعبير الأمثل عن قدراتهم وطاقاتهم بصورة تحقق لهم قدراً عالياً من الرضا الشخصي الذي ينعكس بالنتيجة على العمل ويضاعف مستوى الأداء .

---

[1] Cambridge international college Human Resource Management 1 to 12 ترجمة الموارد البشرية
ـ تنقيح الترجمة والمادة العلمية هشام البحري

ـ تقوم هذه الإدارة بإنجاز عدد من العمليات الأساسية التي تمثل جوهر وجودها ومحور حركتها ، وأهمها عمليات وصف وتصنيف الوظائف ، وعمليات التعيين والنقل والترقية ، وعمليات التأديب والمكافآت والحوافز وعمليات التدريب والتطوير للموظفين وعلميات تقييم العاملين وغير ذلك مما يتعلق بشئون الموظفين .

هذا وقد أبدت بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية في المنظمات ونجاح المنظمات , وبغض النظر عن حجم هذه المنظمات ، ففي تقرير صدر في سنة 1990م أتضح أن هناك قدراً من الارتباط بين نجاح بعض المنظمات مالياً وبين سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية , وقد شمل التقرير استقصاء ضم مائة من كبريات الشركات الأمريكية وقد أشارات المنظمات أو الشركات التي وردت في أعلى قائمة النمو وتحقيق الأرباح إلى أنها تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية .[1]

أولاً : ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس الشركة مباشرة .

ثانياً : إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم .

ثالثاً : تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويات الدنيا من التنظيم .

---

(1) S.Alper and R.Madell "what policies and practices?" person – nel Administor (1989) 120 - 124

رابعـاً : خلـق ارتبـاط وثيـق بـين الأهـداف الرئيسـية للشـركة والأهـداف الأخـرى للقطاعات .

خامساً : تبنـي تخطيط الموارد البشرية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الكامل للشركة .[1]

نستخلص مما سبق أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية يمكن أن يساهم في نجاح المنظمات من خلال تحقيق العديد من المزايا من أهمها .

* وجود خبرات متخصصين في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب ، أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سـيؤدي إلـى الارتفـاع بإنتاجيـة المنظمـة الأمـر الـذي يـنعكس علـى مركزهـا الاقتصادي .

* قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز الموظفين وتدفعهم إلى بذل المزيد من القدرات سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي من المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين وتقديم الأداء والتدريب والترقيات , مما توفر تكاليف محتملة .

---

[2] د . سيد عبد الحميد مرسي ،العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، 1414هـ ، 1992م صـ318

* المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقويم الأداء والتدريب ، والترقيات مما توفر تكاليف محتملة ناجحة عن سرعة دوران وتدني معدلات الأداء ،أو انخفاض الإنتاجية .

* الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات .

الفصل الثاني

مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهم أقسامها :

- مقدمة
- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية
- أقسام إدارة الموارد البشرية
- ملخص الفصل .

عناصر ومحتويات الفصل

- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية
- التوظيف
- التنمية
- التعويض
- الصيانة

- أقسام إدارة الموارد البشرية
- قسم التوظيف
- قسم التدريب
- القسم الطبي
- قسم مصلحة الموظفين
- قسم العلاقات الصناعية

المقدمة

بعد أن تعرفنا على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وتم تعريفها والتعرف على أهميتها خاصة بالنسبة للمنظمة ، سيتم التعرف من خلال هذا الفصل من الكتاب على مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهم أقسامها ، و كذلك التعرف على ، وكذلك التعرف على أهم أقسامها حيث تتعدد وتتنوع الأنشطة والمهام التي تقوم بها هذه الإدارة العامة في المنظمة ، ومهما تنوعت وتعددت هذه الأنشطة يمكن حصرها في عدد من المهام أهمها تخطيط الموارد البشرية (التوظيف) ويدخل ضمن إطار هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل توصيف الوظائف ، تخطيط الاحتياجات البشرية وتقدير الأعداد اللازمة للعمل وعملية الاختيار والتوظيف ... الخ أما الوظيفة الثانية فتتمثل في تنمية الموارد البشرية وكما تعدد المهام والوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتعدد أقسامها كما سيتضح من خلال هذا الفصل .

أولاً : مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن النظر إلى وظيفة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من الناحية الإجرائية على أنها الوظيفة التي تشمل عدداً من النشاطات أو الوظائف الهامة وهي :

- التوظيف .
- التنمية .
- التعويض المادي .
- الصيانة .

وظيفة التوظيف :

يعتبر التوظيف الوظيفة المنطقية الأولى التي تقوم بها إدارة الأفراد والتي تمثل البداية في عملية توفير الكوادر البشرية اللازمة للمنظمة وهي تنطوي عملياً على عدد من الوظائف أو الأنشطة الهامة الأخرى حتى يكون التوظيف مؤدياً للهدف المرجو منه ، وهذه الوظائف هي :

- تحليل الوظائف وتوصيفها .
- تخطيط القوى العاملة .
- الاختيار والتعيين .

يعتبر توصيف الوظائف هو البداية الحقيقية لعمل إدارة الأفراد ، لأنه يحدد الأعداد اللازمة والمهارات المطلوبة ، فبمجرد تحديد أهداف المنظمة

يبدأ تحديد النشاط اللازم للوصول إلى هذه الأهداف ، ويليها تحديد العمليات اللازمة لهذا النشاط ثم تحديد الأعمال المكونة لهذه العمليات , وينتهي الأمر بتحديد الوظائف المكونة لكل عمل ، وهنا ينتهي بناء التنظيم كهيكل وتبدأ مراحل الحياة فيه فتحدد مواصفات كل وظيفة ، وبعدها تحدد أوصاف من يريد شغل هذه الوظيفة لتبدأ عملية البحث عنهم في سوق العمل والذي يعتبر أساساً في عمليات التوظيف المستمرة باستمرار المنظمة . [1]

ولكن ما يهمنا في هذا العرض الإشارة إلى الخطوات أو المراحل الأساسية لعمليات التوظيف وهي :

- تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً وتوقيتاً .
- دراسة مصادر القوى العاملة أو سوق العمل.
- اختيار العاملين اللازمين.

حتى تقوم إدارة الأفراد بهذه الخطوة فإنها تبدأ بتحليل هيكل القوى العاملة المتاحة إذا كانت المنظمة موجودة فعلاً أو هيكل الوظائف المحددة , وذلك إن كانت في مرحلة البداية , وتحليل الهيكل المتوقع أو المطلوب مستقبلاً , ثم تحليل تركيب هذا الهيكل من حيث الإعداد والنوعيات الموجودة والمطلوبة

[1] د . أحمد عبد الله الصباب وآخرون، ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3 ، 1426هـ ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، صـ319

وهو ما يعرف بتخطيط القوى العاملة حيث تصل من خلال هذا التحليل إلى تحديد العدد المطلوب والمهارات المطلوبة أيضا .

وهذه الخطوة تتكون من نشاطين أو عمليتين وهما :

. توصيف الوظائف .

. تحديد مواصفات الوظيفة.

ويؤدي توصيف الوظائف إلى تحديد محتوى كل منها وطريقة أدائها وكل ما يرتبط بها من مسئوليات مادية وبشرية ولذلك يعتبر التوصيف بمثابة (معيار الوظيفة) أي المقياس الذي يقاس عليه أداؤها ومدى تحقيقها لهدفها ، إلا إنها تعتبر في هذه المرحلة احد المعايير التي يمكن استخدامها في اختبار العاملين للوظائف المختلفة بالمنظمة .

أما تحديد الإعداد المطلوبة لشغل الوظائف , نجد أنها تتطلب معرفة حجم العمل الخاص بالمنظمة عن الفترة المقبلة التي يخطط لها وترجمته في شكل الإعداد اللازمة لانجازه ، لان تخطيط القوة يتطلب تحليل (عبء العمل , قوة العمل) .

هذا وتتم الترجمة وفقاً لمعدلات الأداء الضرورية والتي قد تبني على معلومات تاريخية سابقة خاصة بالأداء أو تبني خصيصاً لهذا الغرض ، حيث

يتحدد هذا العدد من العمالة بقسمه حجم النشاط ذاته – من واقع رقم المبيعات أو رقم الإنتاج المطلوب أو المحدد – على معدلات الأداء لكل نوعية من الأعمال .

وأخيراً فانه يجب على إدارة الأفراد للموارد البشرية تحليل هيكل القوى العاملة في المنظمة والذي يتطلب معرفة أعداد العاملين ونوعياتهم ثم قياس كافة المعدلات التي تؤثر على وجودهم واستمرارهم بالمنظمة ، مثل معدلات القياس والانفصال وترك الخدمة لأي سبب ، حيث يمثل الفرق بين القوة العاملة المقررة وبين القوة العاملة المتاحة – بعد الأخذ في الاعتبار المعدلات المذكورة (حجم القوة العاملة المطلوب البحث عنها في سوق العمل واختيارها للعمل بالمنظمة).[1]

- دراسة مصادر القوى العاملة :

عندما تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد والنوعيات المناسبة تكون الخطوة أو المرحلة الأولى من مراحل التوظيف قد انتهت وهنا تبدأ الخطوة أو المرحلة الثانية والتي ترتبط بدراسة جميع مصادر القوى العاملة وتنقسم مصادر القوى العاملة إلى قسمين : مصادر داخلية ، ومصادر خارجية :

وتعتمد المصادر الداخلية على توافر سجلات أو قوائم بالعاملين داخل المنظمة تتوافر فيها كافة المعلومات عنهم ، وعلى مدى وجود نظام للمعلومات أو

---

[1] د . محمد عبد الفتاح باغي – مبادئ الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1991 ، ص 339

إدارة للمعلومات خاصة بالوظائف الحالية وشاغليها ، لان هذا يساهم في تنمية هذا النوع من المصادر إلى جانب أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتساعد الإدارة على الاختيار الدقيق والفعال نظراً للمعرفة السابقة بالمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

وهذا لا يعني أن تنمية المصادر الداخلية ينحصر في هذه الجزئية بل يتعداها إلى سياسة تشغيل أبناء العاملين وذويهم ومن لهم صلة بهم كمصدر خارجي وداخلي , حيث يسهم ذلك في تحسين عملية الاختيار لان من يرشح قريباً له يكون كمن يتعهد بصلاحيته ، فضلاً عما في ذلك من إشباع تقدم المنظمة للمتطلبات الاجتماعية والنفسية للعاملين .

وهذا لا يعني إطلاقا الاستغناء عن المصادر الخارجية ، خصوصاً بالنسبة للوظائف الشاغرة في بداية السلم الوظيفي ، أو كما يطلق عليه أحيانا (درجات التعيين) وتعتمد المصادر الخارجية على عدة وسائل :

- ❖ الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوسائل المناسبة .
- ❖ الاتصال بمكاتب العمل أو التوظيف العامة .
- ❖ الاتصال بمكاتب التوظيف الخاصة .
- ❖ الجامعات والمعاهد والمدارس .
- ❖ النقابات العمالية .

❖ التوصيات الشخصية للعاملين الحاليين .

وعند اختيار المصادر يجب على المنظمة المفاضلة بين المصدرين ، إن لم يكن هناك سياسة خاصة في هذا الصدد ، واستخدام الوسيلة التي تراها أكثر مناسبة للوظيفة أو الوظائف التي يراد شغلها ، حتى يتمكن خفض التكلفة إلى ادني حد ممكن دون أن تتأثر عملية الاختيار الدقيق للعاملين .

ولا يقتصر الأمر على ذلك عند الاختيار ، فلابد من دراسة أسواق العمل الداخلية والخارجية ومعرفة ما يمكن أن تقدمه هذه المصادر من النوعيات المختلفة للعمالة . "1"

اختيار العاملين اللازمين :

بعد انتهاء إدارة الأفراد – بالمشاركة مع إدارة المنظمة من تحديد القوة العاملة المطلوبة كماً ونوعاً وتوقيتاً ، وتحديد انسب المصادر للحصول على هذه القوة العاملة ، واستقطاب أو اجتذاب بعض العاملين الحاليين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة ، فان الوظيفة الفرعية التالية لذلك هي التي تتعلق بالاختيار لأفضل العناصر من بين المتقدمين للالتحاق بالمنظمة , وتعيين من يتم اختيارهم , الأمر الذي يجعل من عملية الاختيار الدقيق للعمالة تحتاج إلى مهارات عالية من القائمين بها تلافياً لما قد يترتب على الاختيار الخطأ في تعيين فرد غير صالح أو استبعاد أخر أكثر صلاحية ، وكلا الخطأين يؤديان إلى

"1" د . محمد عبد الفتاح باغي , مرجع سبق ذكره ، ص 338 .

ارتفاع تكاليف عملية الاختيار من ناحية واحتمال تعطل بعض الإعمال من ناحية أخرى ، بما في ذلك احتمال ضياع فرص اكتساب عملاء جدد أو عملاء حاليين لعدم وفاء المنظمة بالتزامها تجاههم من حيث تقديم السلعة أو الخدمة في الزمان والمكان المناسبين وعموماً فان وظيفة الاختيار تقوم على الخطوات التالية كخطوات رئيسة:

المقابلــة المبدئيــة : والتي تهدف إلى استبعاد غير المستوفين لشروط شغل الوظيفة من خلال مراجعة طلب التوظيف أو غيره حتى يقل عبء العمل المرتبط بعملية الاختيار ، فالاختيار سيكون من بين عدد اقل .

تحليل طلب التوظيف : أو ما يطلق عليه أحيانا طلب الاستخدام أو الالتحاق بالمنظمة للتحقق من مدى مطابقة البيانات الواردة به لنوع المواصفات المطلوبة للتنبؤ من خلالها وفقاً للمعايير الموضوعة لهذه الفاعلية وهنا أيضا يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة .

توجيه الاختبارات اللازمة : والتي يمكن من خلالها الحكم على قدرات المتقدمين ، حيت تنقسم هذه الاختبارات إلى قسمين أساسيين الاختبارات المكتوبة أي المصممة خصيصاً لقياس جوانب معينة في الفرد ، انطلاقاً من محتوى الوظيفة والاختبارات الشفوية التي تتم من خلال المقابلة الشخصية للمتقدمين .

وتشمل الاختبارات المكتوبة اختبارات الأداء واختبارات الذكاء واختبارات القدرات واختبارات الحكم على الشخصية وغيرها ، ولهذا لابد أن تتصف هذه الاختبارات بالصدق والثبات حتى تكون معياراً سليماً للاختيار وبمعنى أن تكون قادرة على قياس ما صممت من اجله ، وان تعطي نفس النتائج تقريباً كلما أعيد تطبيقها .

المقابلة الشخصية للمتقدمين : وهي وسيلة للاختبارات الشفوية من جهة ووسيلة لجمع المعلومات التي يراد الحصول عليها من المتقدمين للوظائف ، إلا أنها في نفس الوقت تعتبر وسيلة غير موضوعية ، حيث لا يمكن التأكد من دقتها وصدقها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة التخطيط والإعداد لها وتحديد أسلوب إدارتها وكيفية إنهائها والتقييم النهائي لها .

وعادة ما تلجأ بعض المنظمات إلى إدارة المقابلة بأكثر من شخص يقوم بها حتى يمكن التقليل من عدم موضوعيتها ، ويلي ذلك خطوات أخرى يجب استيفاؤها كالكشف الطبي على المتقدمين لتقرير مدى صلاحيتهم جسمانياً ثم تقديم من تثبت صلاحيته منهم ، وفقاً للخطوات السابقة ، والتي تعتبر بمثابة مصافي متتالية إلى رؤساء الوحدات الإدارية التي سيعملون بها .

وعند ذلك تكون عملية الاختيار قد انتهت ويتم تعيين الأفراد الجدد ولكن بصفة مبدئية ، حيث لا يتم التعيين النهائي أو التسكين على الوظيفة إلا بعد أن يجتاز من يعينون فترة اختبار فعلية يتم فيها الحكم النهائي على مدى صلاحيتهم

للتوافق مع متطلبات الوظيفة ومع واقع المنظمة أيضا ، ومن ثم يعينون بشكل دائم كأعضاء جدد في المنظمة . [1]

وظيفة التعويض المادي : بعد الانتهاء من الاختبار والتعيين فان على إدارة الأفراد ان تحدد لهم – بالمشاركة مع إدارة المنظمة – مقدار التعويض المادي المناسب والذي يجب دفعه لهم مقابل الجهود التي يقدمونها للمنظمة .

وتتطلب هذه الوظيفة الرئيسية الثانية من وظائف إدارة الموارد البشرية عدداً من الوظائف الفرعية وهي :

1- تقييم الوظائف :

وتعني عملية تقيم الوظائف تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى بالمنظمة وتعتمد هذه المقارنة على مقومات الوظائف من واجبات ومسئوليات ومطالب تأهيل مختلفة (تعليم خبرة) ومقدرا ما يبذل من مجهود جسمي إلى غير ذلك من اشتراطات شغلها .

وهناك طرق لتقويم الوظائف منها ما يقوم على تحديد الأهمية النسبية للوظيفة ككل أو كوحدة واحدة دون قياس كمي لمحتوياتها وإبعادها , وهي ما تعرف بطرق التقييم الوصفية ، كما أن هناك طرقاً تقوم على التقرير الكمي للوظيفة ، أي ترجمة القيم النسبية للوظائف بمعيار كمي ، وهي ما تعرف بطرق التقييم الكمي .

---

[1] أحمد عبد الله الصباب وأخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط(5) ، 1426هـ (2005م ، صـ298

ويشيع استخدام طريقتين من النوع الأول (الوصفية) وهي طريقة المراتب وطريقة التدرج ، كما يشيع استخدم طريقتين أيضا من النوع الثاني (الكمية) وهما :

ـ طريقة التقييم بالنقاط : وطريقة العوامل المقارنة ، إلا انه توجد طرق أخرى موضوعية ولكنها غير شائعة الاستخدام كالمقاييس الدالة الإبعاد الوظيفية ، والنطاق الزمني لحرية التصرف ، ويغلب استخدامها للوظائف الإدارية .

فإذا انتهت عملية تقييم الوظائف تبدأ عملية التعرف على طبيعة الأجور والرواتب وما يتبعها من تحديد نظم التعويض المادي الإضافية اللازمة لتحفيز العاملين "1"

2- الأجور والرواتب :

من المهام الصعبة التي تواجه إدارة الأفراد في المنظمات المختلفة تلك العملية المتعلقة بإدارة نظم الأجور والرواتب حيث لا يوجد حل واحد لمشكلاتها لأنه من الصعب أن يتفق جميع الإطراف من مختلف المنظمات على مستوى معين للأجور والرواتب على الرغام من أن التحليل الاقتصادي (قانون العرض والطلب في سوق العمل يمكن أن يفسر كيفية تسعير الجهد البشري ، إلا انه لا يوجد نموذج اقتصادي واحد يمكن تطبيقه للتحديد الدقيق للأجور والرواتب .

"1" د . محمد عبد الفتاح باغي , مرجع سبق ذكره ، ص 338

وعموماً فان الإدارة والعاملين مجبورون على التعامل معاً في هذا الصدد أي في ظل قيود وحدود معينة ، كالظروف ا لاقتصادية والظروف الاجتماعية ومستوى المعيشة ومستوى الأجر السائد في دول المنطقة .

كما أن الدولة قد تضع ما يسمى (الحد الأدنى للأجور) حفاظاً منها على ضمان مستوى معيشة معين لإفرادها ، فلا تستطيع أي منظمة إن تدفع اقل من هذا الحد وإلا اعتبرت مخالفة للنظام العام ولكنها تستطيع طبعاً إن تدفع أكثر ما دامت قادرة على الدفع وتسمح لها ظروفها بذلك .

(3) وظيفة التنمية :

وكغيرها من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية فان وظيفة التنمية تنطوي على عدد من الوظائف الفرعية بعضا يتعلق بالتنمية الذاتية والموضوعية ويتمثل في رفع كفاءة الأفراد بالتدريب وبعضها يتعلق بالتنمية المادية كنتيجة للتنمية الموضوعية كالترقية والترفيع .

وفيما يلي عرض موجز لهذين الجانبين أو الوظيفة الفرعية :

التدريب :

1- تعريف وأهداف التدريب

هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات اللازمة لأدائهم لإعمالهم بفعالية ، ومن هذا المفهوم فانه يمكن تحديد أهداف التدريب فيما يلي :

- الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعة ، وهذا الهدف يرتبط بتحقيق سرعة الأداء ودقته وارتفاع الإنتاجية .
- إكساب الأفراد والجماعات المعلومات الحديثة المرتبطة بأعمالهم .
- تطوير الخبرات والمهارات اللازمة للأفراد ، تطوير الاتجاهات والسلوكيات بما يؤدي إلى إكساب الأفراد مهارات وأساليب أداء جديدة تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء وتقليل الجهود اللازمة له .
- تمليك الأسهم ، حيث تلجأ بعض المنظمات أحيانا إلى توزيع بعض أسهمها على العاملين بنسبة معينة , تقديرا لهم على الأداء الجيد .
- تحسين العلاقات بين العاملين على مختلف مستوياتهم .
- زيادة قدرة القائد على الاختيار السليم من بين القواعد والأصول الإدارية بما يتناسب والمواقف الإدارية والمشكلات المختلفة التي تواجهه .

- زيادة قدرة المدير على اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر مناسبة ، مع الأخذ في الاعتبار لردود الفعل المتوقعة لها .
- ومما سبق يمكن القول أن التدريب يعمل في اتجاهين متكاملين وهما : الأفراد والجماعات ومشكلات تنميتهم وتغيير سلوكهم إلى الأفضل ، كذلك المنظمة وتطويرها وحل مشكلاتها . "1"
- وهذان الاتجاهان يمثلان اهتمامات للقادة الإداريين بالمنظمات المختلفة ، الأمر الذي يلقي بمسئولية تنظيم التدريب وإدارته ومتابعته وتقويمه وتطويره ، على عاتق هؤلاء القادة ، فلا بد أن يكون التدريب معتمداً على سياسات وخطط تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ، وان يكون مبنياً على احتياجات واقعية فعلية لمواجهة متطلبات الوظائف المختلفة ، كما يجب أن يكون شاملاً لكل أنواع العاملين ومتطوراً في تنفيذه وأساليبه وفنونه ، ومعتمداً على التقويم لكل مراحله ولمن يتلقونه .

2- مستويات التدريب :

يمكن النظر إلى التدريب من مستويين وهما :

- ❖ أنواع التدريب وفقاً لاحتياجات الأفراد والجماعات .
- ❖ أنواع التدريب وفقاً لاحتياجات المنظمة .

"1" د . حمدي امين عبد الهادي ، إدارة شئون موظفي الدولة - القاهرة (دار الفكر العربي) 1982م ص 74

المستوى الأول فيشمل أنواع التدريب التالية :

- تدريب العاملين الجدد .
- التدريب الوظيفي أو التخصصي على الوظائف التي سيتولونها .
- التدريب إثناء العمل لتحسين مستوى الأفراد .
- تجديد المعلومات لمد العاملين بكل جديد في مجال تخصصهم .
- إعادة التدريب لتدريب الأفراد لشغل وظائف اعلي .
- وأما بالنسبة للمستوى الثاني فانه يشمل الأنواع الآتية :
- برامج التدريب التخصصي .
- برامج التدريب النمطي للأعمال المتشابهة كالسكرتارية والحفظ وغيرها
- برامج التدريب الإداري – وهي التي توجه لمستوى الإشراف الأول والإدارة الوسطى والإدارة العليا .
- برامج التدريب المهني أو الفني وهو الذي يقدم للحرفيين الذين تقوم إعمالهم على المجهود البدني .

3- أبعاد العملية التدريبية :

تقوم العملية التدريبية مثل أي وظيفة منظمة – على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها ، أما التخطيط للتدريب فانه يقوم على أساس تجديد الاحتياجات التدريبية لمواجهتها وفي التطبيق العملي لرفع معدلات الأداء أو تعلم طرق عمل جديدة ، وكذلك **التغيير في اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم ، أي أنها الإجابة على الأسئلة التالية:-**

- من هم الأفراد أو الجماعات المطلوب تدريبهم ؟
- ما هو نوع التدريب اللازم لهم ؟ وما هو مداه ؟

4- متابعة التدريب وتقويمه :

وتعني المتابعة جمع البيانات عن مدى سير النشاط التدريبي في إطار الخطة الموضوعة وعن مدى كفاءة التنفيذ ، في حين يعني التقييم التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهدافه وقد يتناول التقييم العملية التدريبية من بدايتها إلى نهايتها .

فيبدأ " بتقييم كيفية التعرف على الاحتياجات ورصد الإمكانات ووضع الخطة والبرمجة الزمنية لها ، وقياس مدى النجاح في تصميم البرامج واختيار المدربين والوسائل والمساعدات ، كما يتناول كذلك الدارسين والمدربين ، ولعل الجزء الهام هو تقييم الدارسين من حيث درجة إيمانهم بأهمية التدريب وفائدته لهم ولمنظمتهم وللمجتمع بصفة عامة ، وكذلك مدى قبولهم وتجاوبهم واستجابتهم خلال فترة

التدريب ثم قياس ما تعلموه من خلاله ، اثر ذلك التعلم على سلوكهم ، وما يترتب على تطوير سلوكهم من نتائج ايجابية على الإدارة ، وبصفة عامة فانه يمكن القول أن تدريب العمالة غير الإدارية وتقييم فعالية التدريب أو مساعدة الرؤساء على ذلك .

أما بالنسبة للعمالة الإدارية فان تنميتها يعتبر من أصعب المهام التي تواجه إدارة الأفراد ، الأمر الذي جعلها تفصل بين التدريب كوظيفة فرعية وبين التنمية الإدارية كوظيفة فرعية أخرى ، وان كان الواقع العلمي يشير إلى إمكانية قيام إدارة التدريب بالمهمتين معاً . "1"



"1" د . سهيلة محمود عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، د .

شكل يوضح مهام وظيفة التدريب

5 ــ وظيفة الصيانة :

تتعلق هذه الوظيفة بالحفاظ على فعالية قوة العمل بالمنظمة من حيث القدرة والرغبة في العمل و بالصورة التي تحقق أهداف المنظمة وعلى الرغم من تغلغل هذه الوظيفة الرئيسية داخل الوظائف السابقة ، إلا أنه يمكن الإشارة إلى بعض الوظائف المرتبطة بها وهي :

1 . السلامة المهنية والأمن الصناعي ، حيث يقع على عاتق الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى مهمة إيجاد برامج السلامة الصناعية وبرامج الصحة العامة وبرامج الصحة النفسية .

2 . برنامج الأمن الصناعي : ويتطلب الأمر برنامج للأمن الصناعي يهدف لتحقيق أقصى قدرة ممكنة من السلامة ، الاختيار السليم للأفراد ، التقليل من أخطار الميكنة ، دراسة الحوادث وأسبابها .

3 . برنامج الصحة البدنية .

4 . برنامج الصحة الذهنية .[1]

أقسام الموارد البشرية :

من خلال تحليل مهام الموارد البشرية يتضح إن من أهم أقسام الموارد البشرية ما يلي :

---

[1] د . أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، صـ 302

. قسم التوظيف (Recruitment)

هذا القسم مسئول عن توفير كمية موظفين كافية سيكون على اتصال مع الموظف الذي تم اختياره للوظيفة وسيتم الاتصال في وقت التعيين للتأكد من انه مناسب للمكان الموضوع فيه كما سيكون من اهتماماته انتقالات الموظفين وتقاعدهم ، ويكون عنده ملفات الموظفين ما عدا الإدارة العليا

قسم الترقيات :

هذا القسم جزء من قسم التوظيف ويكون مسئول عن ملفات الموظفين بالإضافة إلى المساندة في توفير الموظف المناسب للترقية ويقوم القسم بإرسال القرار لقسم الوظيفة الجديدة وسيقوم القسم بالتنفيذ أو برفع المسألة لمن هو أعلى .

قسم تدريب وتعليم وتطوير الموظف :

لهذا القسم دور مزدوج :

عمل تدريب لجميع الموظفين الجدد على وظائفهم الجديدة وقد يتطلب هذا وجود دورات تدريبية في المؤسسة .

التأكد من عدم إهمال تدريب الموظفين , لتنميه قدراتهم خاصة ذوو السن الصغيرة .

القسم الطبي :

هذا القسم مسئول عن المحافظة على صحة الموظفين وبالطبع سيتم الاتفاق مع ممارسي الطب وتعيين موظفين متمرسين ، ولن يقوم القسم بالكشف على الموظفين وإنما معالجة الإصابات البسيطة ، كما سيوفر طريقة نقل للمرضى ذو الإصابات الحادة وقد لا تبدو فائدة هذا القسم واضحة ، ولكنه بالفعل قسم له فوائده للموظف والمدير . [1]

تحت خطة طبية ممتازة سيتم العناية بصحة الموظفين في الشركة، وسيشعر الموظفين بان صحتهم لن تتعب بسبب عملهم .

سيستفيد المدير بتقليل الساعات الضائعة من العمل ، حيث ستقل احتمالية انتقال العدوى بين الموظفين لأنها ستعالج بسرعة كما ستقلل أيام الغياب للموظف ، إن اكبر سبب في ضياع ساعات عمل الموظف تكون في إصابات العمل ، وهذا له تأثير سلبى على المؤسسة .

<u>قسم مصلحة الموظفين :</u>

هذا القسم مرتبط أحيانا بجزء من القسم الطبي ويقسم عادة إلى قسمين :

- قسم الحماية : ويكون عمله قريب جداً من جميع أقسام المؤسسة .
- قسم خدمة الموظف : يكون مسئول عن الأمور الخاصة بالرفاهية كالنشاطات الاجتماعية والرياضية والأجازات والنوادي , وهذه التنظيمات تعتمد على حجم المؤسسة وحجم ميزانيتها .

---

[1] Human Resours mamagement to 12 مرجع سابق ، ص 13

قسم العلاقات الصناعية :

هـذا القسـم يعنــي بـالأمور الغيـر ماديـة للسياسـات الشخصـية , بحيـث يؤسس ويحافظ على ميكنـة الاستشـارة المشـتركة , كمـا يـوفر الإجراءات اللازمة لحل النزاعات .

الفصل الثالث

الاتجاهات الحديثة في تطوير إدارة الموارد البشرية والأسباب التي تدعو إلى هذا التطوير

- مقدمة
- تطوير إدارة الموارد البشرية :
- الأسباب التي تدعو إلى تطوير إدارة الموارد البشرية
- أساليب التطوير

مقدمة

إن تدريب الأفراد وتطوير الإداريين غير كافي لضمان كفاءة الإداء في المنظمة وفعاليتها وقدرتها على مقابلة التغيير حيث لا تعمل المنظمة في بيئة مقفولة ، ونظراً لإن لأهمية تطوير المنظمة لتكون قادرة على مواجهة التغيير والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية كان لا بد من تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب أو الاتجاهات وأهمها التأقلم التطويري البطيء ، ا لتغيير الجذري ، أو التغيير المنهجي المخطط وللتعرف على هذه الاتجاهات لا بد من التعرف على الأسباب التي تدعو إلى التطوير كما سيتضح من خلال هذا الفصل .

تطوير إدارة الموارد البشرية

تتوقف كفاءة المنظمة على مدى نجاح المنظمة في الإفادة من الموارد المحدودة المتوفرة لديها , وهي وكما سبق أن أشرنا الموارد المالية بما فيها رأس المال والآلات والمعدات والموارد البشرية وهي الأفراد في المنظمة على جميع المستويات والموارد الفنية ، ولذلك يجب أن تكون السياسية المتعلقة بالموارد البشرية جزءاً من سياسية إدارية متكاملة بدءاً بتصميم السلعة أو الخدمة وحتى

وضعها في يد المستهلك أو العميل ، ولمفهوم السياسية الإدارية المتكاملة مضمونان نتناولها كما يلي :-

أولا :- الكفاءة الإنتاجية ستكون دون المستوى المرغوب إذا أهملت أو أسيئت إدارة أي ناحية من النواحي التي يجب أن تعنى بها السياسة الإدارية .

ثانيا :- ترابط السياسات الإدارية الفرعية فيما بينها ترابطاً كاملاً ، فالموقف المبدئي الذي تعتمد علية الإدارة العليا من العنصر البشري , وكيفية الإفادة القصوى منه , ونعلم انه لا يمكن فصله إطلاقاً عن السياسات المتعلقة بنواحي إدارية كثيرة كتصميم الوظائف والطرق والأساليب وتوزيع الأدوار ، وصنع القرارات وتحديد دور السلطة ونوعيتها ، وطرق الرقابة والإشراف والتقويم وغاياتها ، والسياسات المتعلقة بالمكافآت وأنواعها وطرق توزيعها.

فإذا لم تكن هذه السياسات متكاملة , أو إذا كان هناك تناقض بينها فإن الهدف المنشود لن يتحقق، ولعله من الأمثلة الجيدة على ذلك فشل الكثير من المحاولات التي جربتها العديد من المنظمات لتحسين الإفادة من الموارد البشرية كمحاولات تدريب المشاعر والإدارة بالأهداف وتوسيع الوظائف وتشجيع تفويض السلطة وغيرها من الوسائل الهادفة إلى زيادة مساهمة الموظفين، ولا شك أن أحد الأسباب الرئيسية لفشلها هو أن هذه "البدع" لا تنسجم إطلاقاً مع سائر السياسات والاتجاهات السائدة في إدارات هذه المنظمات ، فلا

يمكن أن تكون هذه التجديدات أكثر من محاولات مسكنة , لا يمكنها أن تجعل الثواب البالي جديداً ، فالمنظمة التي تعتمد على المركزية الشديدة كفلسفة أساسية وعلى القواعد والأنظمة والاتصالات عبر القنوات الرسمية كأساليب ضرورية لابد أن تصطدم بأية محاولة لإغناء الوظيفة أو لزيادة مساهمة الموظفين ، ولابد أن تبقى هذه المحاولة شكلية أو سطحية لكي تنطبق مع الإجراءات السائدة في إدارات هذه المنظمات. [1]



شكل يوضح تطوير الموارد

---

(1) د . سعد بن عبد العزيز الموسى ، إعادة هندسة العمليات حلب ، 4 – 2 م ، صـ 115

ثانياً : الأسباب التي تدعوا إلى تطوير إدارة الموارد البشرية :

أ . التغيير (التطوير) التنظيمي :

إن المنظمة تنمو وتتطور وتتغير وتتفاعل شأنها في ذلك شأن أي كائن حي ومع مرور الزمن وبتغيير ظروف المنظمة (مثل : نمو المنظمة تغيير أهدافها ، إدخال التكنولوجيا الحديثة في أقسامها) , أو انخفاض في كفاءة الإدارة فإن ذلك يؤدي دون شك إلى إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير هياكلها التنظيمية من أجل أن تتكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها من جهة , وإلى مواكبتها للأساليب والسبل التكنولوجية والعملية من جهة أخرى.

أي أن التغيير التنظيمي فضلاً عن إنه يستهدف إخراج المنظمة من حالة الجمود إلى حالة الديناميكية فإنه يحاول ضمان استمرارها , وهذا في حد ذاته يمثل ضماناً لفعالية المنظمة وزيادة كفاءتها .

هذا ولا تعني عملية التغيير أو إعادة التنظيم تعنى صلاحية التنظيم السابق أو فشله أو ضعفه ، وإنما يجب أن ينظر إليها كعملية دائمة ومستمرة بدوام واستمرار المنظمة وإنما قد يكون مؤشر تطور ونماء وكل التنظيمات , لذلك لا

بد أن يعاد النظر فيها إذا ما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية أو البيئتين معاً [1].

ومن أهم المبررات التي تدعو المنظمة للتغير التنظيمي ما يلي :

1 . أتساع نشاط المنظمة أو تزايد الطلب على إنتاجها، أو خدماتها مما يجعل التنظيم الحالي عاجزاً عن مواجهة هذا الطلب .

2 . تحقيق الأهداف السابقة للمنظمة أو استحالة تحقيقها ، مما يدفعها إلى تبني أهداف جديدة أكثر طموحاً أو أقل واقعية وعندها ينبغي إعادة النظر بالتنظيمات الداخلية وفقاً لتجدد الأهداف .

3 . تقادم الزمن على المنظمة وتجدد بعض المتغيرات أو الظروف الداخلية فيها كإدخال آلة أو استحداث منصب أو تشريع نظام أو صدور تعليمات .

4 . انتقال المنظمة من مبنى إلى آخر , مما يعنى اختلاف تصميمه وسعته عن سابقة , وخاصة عندما يكون التنظيم متأثر لحد كبير بضيق المكان السابق ومحدوديته.

5 . إجراء بعض التعديلات داخل المنظمة أو إعادة النظر بعلاقة منظمتين أو أكثر مما يستلزم التغيير التنظيم لينسجم مع العلاقات التنافسية أو الاعتمادية المستحدثة ، وهنا تأخذ عملية التغيير أو إعادة التنظيم شكل الدمج أو الانشطار .

---

[1] د . محمد عبد الفتاح ياغي ، أسس التدريب الإداري ، مذكرات جامعية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، 2003م صـ89

6 . تغيير القيادات الإدارية السابقة ومجيء قيادات جديدة تختلف في فلسفتها وطموحاتها عن سابقيها فتعمل على إدخال أفكار تنظيمية جديدة .

7 . انخفاض مستمر في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة مما يدل على وجود خلل ينتاب التنظيم الإداري مثل بطء اتخاذ القرارات وتنفيذها أو عدم وجود وسائل فعالة للاتصالات أو تواجد عنق الزجاجة في عمليات الإنتاج أو الخدمات أو تصادم اختصاصات الوحدات التنظيمية الداخلية ، واختصاصات الأفراد أو ضعف الرقابة أقل مما يجب أو تعدد المستويات الوظيفية بدون مبرر من صالح العمل أو ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام التنظيمية أو عدم صلاحية تجميع أوجه النشاط في شكل تقسيمات تنظيمية أو المركزية الجامدة للسلطات أو تعدد اللجان بأكثر مما تقتضي به الضرورة أو تدخل النواحي الشخصية بحيث يتم التنظيم حول الأشخاص الموجودين في المنظمة أو ازدواج الجهود أو عدم وضوح خطوط السلطة وعدم توازن السلطات مع المستويات في الوظائف الإدارية أو عدم وضوح الأهداف العامة أو الفرعية للمنظمة ووحداتها أو تعقد الإجراءات أو غير ذلك .

ومن أبرز الأمثلة على التغيير أو إعادة هيكلة بعض المنظمات أو الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قيام الرئاسة العامة لهيئات الأمر

بالمعروف والنهي عن المنكر في شهر شوال من عام 1430هـ بتطبيق الهيكل التنظيمي الجديد .[1]

كما أن وزارة العدل تعاقدت مع معهد البحوث والدراسات بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بإعادة هيكلة الوزارة ووضع الخطط الإستراتيجية لها .

وفي الجانب الأخر اعتمدت المملكة خيارا ثانياً لتطوير بعض الأجهزة الحكومية كتخصيص المؤسسة العامة لتحليه المياه وتخصيص قطاع الصرف الصحي , وقد تعاقدت وزارة المياه والكهرباء مع شركات أجنبية لإدارة وتشغيل قطاعي المياه والصرف الصحي في عدد من المدن الرئيسية .

كما طبقت المملكة العربية السعودية خياراً ثالثاً في تشغيل بعض مؤسساتها العامة حيث قررت تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري على أن تدار وفق معايير تجارية .[1]

كل هذه الجهود لإعادة هيكلة بعض الأجهزة الحكومية أو تخصيصها أو إدارتها بالأسلوب التجاري يتطلب من إدارة الموارد البشرية جهوداً كبيرة في تعزيز وتطبيق العمل الجديد ، كما يتطلب جهوداً متميزة في مساعدة القيادة العليا على

[1] جريدة الرياض ، الأحد ، 15 شوال من عام 1430هـ
[1] قرار مجلس الوزراء بتاريخ 18 / 1 / 1425 هـ .

إدارة التحول والتغيير من بيئة إدارية سابقة إلى بيئة إدارية حديثة لها متطلباتها وواجباتها . [2]

<u>ب ـ الاتجاه نحو تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية :</u>

ونعلم أنة من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية هو اتجاهها لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية , حيث تطبق كثير من الجهات الحكومية والأهلية برنامج الحكومة الإلكترونية في إنجاز أعمالها مما أوجد نظم معلومات للموارد البشرية يتيح لإدارة الموارد البشرية لعب دوراً إستراتيجياً في المنظمة ، فعلى سبيل المثال أصبح من السهل على إدارة الموارد البشرية القيام بالعديد من عمليات التنبؤ والاستقرار والتحليل للعديد من جوانب إدارة الموارد البشرية , كتخطيط القوى العاملة، و تقويم أدائها وتحفيزها، وذلك من اختيار أنسب الطرق أو أقلها تكلفة وأقصرها مدة في التنفيذ وبذلك تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً للإدارات التنفيذية بالمنظمة .



[2] د . محمد زويد العتيبي ـ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ـ مرجع سابق ، صـ 20 .

شكل رقم (1) يوضح استخدام الحاسب الآلي

ج . أما عن السبب الثالث لتطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

هو أن الموارد البشرية تعتبر من أهم أصول وموجودات المنظمة لأنها تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وأن ما ينفق على هذه الموارد من أموال سواء في الاختيار أو التدريب يعد استثمار له عائد ، ويرى الخبراء (أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار) .[1]

ثالثاً أساليب تطوير الموارد البشرية في المنظمات الإدارية :

يمكن التمييز بين ثلاثة طرق يتم التغيير بواسطتها في المنظمات الإدارية :

1) التأقلم التطوري البطيء.
2) التغيير الجذري .
3) التغيير المنهجي أو المخطط .

والطريقة الأولى هي أسهل الطرق إذ أنها تبدأ بقبول الأمر الواقع والعادات والممارسات السائدة وتعالج المشاكل عندما تحدث كل مشكلة على حدة .

---

(1) د . عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009م ، صـ13.

ويكون التغير بطيئاً وتراكمياً , وهذه الطريقة تسد الحاجة مؤقتاً وبشكل مرضـي فـي المجتمعات المستقرة . ولكن فـي أكثر الأحيان فـي الأمد الطويل لا تستطيع هذه الطريقة أن تتماشي مع التطورات في المجتمع وسرعان ما تكتشف مثل هذه المنظمات أن الزمن قد سبقها وأن الطرق والأساليب التي تتبعها غير مجدية ، وقد يكون التغيير الجذري السريع هو الحل الوحيد إذا كانت الهوة بين واقع المنظمة وواقع محيطها سحيقة ، وفـي هذا النوع من التغيير أخطار كثيرة كسوء اختيار الجديد تحت ضغط الوقت ، بالإضافة إلى ما قد يسببه من الانشقاقات والخلافات والمقاومة ، أما المنظمات الناجحة فهي التي تتبع طريق التغيير المنهجي المخطط قبل أن تتفاقم الأمور ويصبح التغيير الجذري البديل الوحيد .

ويعتقد أن نظريات التنظيم الصادقة تنطلق من التغيرات والتطورات التي يمر بها المجتمع ويمكن وصفها بأنها محاولات لإعادة التطابق بين المنظمات الإدارية ومحيطها ، أو بالأحرى للحيلولة دون تطور الهوة السحيقة بين هذه المنظمات والواقع الجديد ، ولعله من الصحيح أن نقول أن من أهم ما يتميز به العلماء الاجتماعيين هي قدرتهم على حس الاتجاهات الجديدة قبل تفاقمها وقبل أن يحس بها ويدركها الآخرون ، ولهذا السبب

تأتي النظريات أولاً ثم يتبعها التطبيق تدريجياً ، وبالفعل هذا هو الذي جرى وما يجري حالياً في المجتمعات الصناعية المتقدمة ، فلو تابعنا تطور تفاعل هذه المنظمات مع نموذج تطوير الموارد البشرية والنظريات المنبثقة عنها لوجدنا أنه في البدء كانت مرحلة الرفض , ولعل عدم قدرة أو استعداد الكثيرين من هؤلاء العلماء الأكاديميين من قطع الجسر الفاصل بين النظرية والتطبيق ساعد على تطويل مرحلة الرفض هذه .[1]

أضف إلى ذلك الطبيعة الإنسانية لمقاومة الجديد والشك به وتمسك الكثير من هذه المنظمات بالأسلوب التقليدي والإيمان بالمبادئ التي يقوم عليها ، ومثال على ذلك نجد أن الكثيرين من الإداريين نظروا أو لا يزالون ينظرون باستهجان ذلك إلى ((اللغط)) حول الحاجات الإنسانية وضرورة التوفيق بينهما وبين المنظمة لمصلحة الجهتين ، ويقول هؤلاء الإداريين أن العلاقة بينهم وبين الموظفين هي علاقة تعاقدية : المنظمة تدفع لهم أجورهم لقاء أدائهم لمهماتهم حسب التعليمات والقواعد التي تضعها المنظمة ، أمام حاجاتهم الخاصة .

ويرى البعض إن رغبة المنظمة في التميز وتحقيق القدرة على المنافسة مع غيرها من المنظمات هو أهم الأسباب التي تدعوها إلى تطوير

---

(1) Ted Mills, "Human Resources, Why the New Concern," Harvard Business Review, 1975, pp,120-134.

إدارة الموارد البشرية , ومن أهم الأسباب أيضاً التي تدعو المنظمة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية هو التغيير التنظيمي أو إعادة التغيير الجذري للعمليات الرئيسية في المنظمة والبدء من نقطة الصفر وهذا ما يطلق عليه الهندسة الإدارية وهذا ما نتطرق إليه في المبحث التالي .

الملخص :

نظراً لإن المنظمات تتعرض للهزات والتغييرات نتيجة لظروف وتدخلات متعددة منها الخارجي ومنها الداخلي ، فقد تفرض هذه الظروف ضرورة إجراء تغيرات في مسار المنظمة أو مناخ العمل السائد بها وذلك من أجل الموائمة بين التغيير وتحقيق الأهداف ولذلك كان من الضروري تطوير الأداء بهذه المنظمات ولا يأتي ذلك إلا من خلال تطوير أداء العاملين بها من خلال تغيير منهجي مخطط أو ما يعرف بإعادة الهيكلة لتطبيق أسلوب معين في العمل أو تطبيق تقنية معينة وهذا ما سيتضح من خلال الفصول القادمة من هذا الكتاب .

الفصل الرابع

مفهوم الهندسة الإدارية لتطبيق الحكومة الإلكترونية

- مقدمة
- مفهوم الهندسة الإدارية وأهم عناصرها
- مفهوم الحكومة الإلكترونية وفوائد تطبيقها
- ملخص الفصل

مقدمة :

بدأ ظهور الهندسة الإدارية أو الهندرة من خلال شركة جنرال إليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية نظراً لندرة المواد الإستراتيجية التي تستخدمها منتجاتها بسبب الحرب العالمية الثانية وبحثها الدءوب عن بدائل تؤدي إلى تقليل تكلفة منتجاتها وتطويرها ، وفي عام 1947م وعلى يد أحد أبنائها ويدعى لورانس مايلز قام بتناول ما تم عمله في الشركة بأسلوب تحليلي يتبع القواعد العلمية وهو أسلوب يهدف إلى إيجاد مواد بديلة تعطي نفس وظائف المواد المصمم عليها المنتج ولكنها أقل تكلفة وربما أكثر فعالية .

قامت وزارة الدفاع الأمريكية بتطبيق أسلوب مايلز بعد تطويره ومواءمته بالتطبيق في مجال الإنشاءات عام 1963م ثم انتشاره في بعض دول العالم كاليابان وأوروبا والهند و أستراليا وبعض دول الخليج وخاصة المملكة العربية السعودية عام 1986م من خلال وزارة الدفاع والطيران وشركة أرامكو ونتيجة لهذا الانتشار تم تأسيس المنظمة الدولية لمهندسي القيمة وحالياً تدرس الهندسة القيمية كشعبة في الجامعات والمعاهد .

ويتم تطبيق (القيمية) الإدارية في أي مجال ما دام أن عناصر هذا المجال له وظيفة (التشييد . الصناعة . الاقتصاد . التعليم . الصحة . الإدارة ...)

إن الهدف الأساسي لهذا المنهج هو كيفية الاستغلال الأمثل للموارد أو بدائلها وكذلك الإمكانيات البشرية والمادية وما ينتج عنه من فاعليه الأداء والجودة مع تقليص كثير من التكاليف الغير ضرورية لبعض الخصائص والعناصر الغير مطلوبة من المالك والتي إن تم استبعادها أو تقنينها أو اختصارها يتم الاحتفاظ على متطلبات الأداء المطلوبة .

أولاً مفهوم الهندسة الإدارية وأهم عناصرها :

أ ـ ماهية الهندسة الإدارية :

إن الهندسة الإدارية ليست علماً هندسياً بل هو شكلاً من أشكال الطرق العلمية التي تتناول الأنشطة المختلفة بالتحليل العلمي بشكل منطقي متسلسل من خلال مجموعة من الجهود العقلية والعلمية بشكل منهجي محدد ، يقوم به فريق عمل يتكون من مجموعة من التخصصات المختلفة والتي تتناسب مع المشاريع التي تتناولها الهندسة الإدارية والقيمية بالتحليل من خلال تقسيم المشروع إلى أجزاء أو مواد أولية وتحليل وظائفها بعد تحديد وتصنيف الوظائف التي تؤديها هذه الأجزاء مستخدمين في طرح مقترحات وبدائل تتناسب وتحقق الوظائف السابقة بأقل تكلفة ممكنة الاحتفاظ بنفس الأداء وبمستوى الجودة .[1]

[1] مهاب حامط مطر ، الهندسة الإدارية بين الجودة والتكلفة (مركز تطوير الاداء والتنمية) 2008م ، صـ12

فالهندسة الإدارية أو ما يطلق عليها الهندرة هي :

الهندسة الإدارية أو الهندرة هي ، البدء من جديد من نقطة الصفر وليست إصلاحا وترميماً للوضع القائم ،أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنية الأساسية كما كانت عليه وإنما هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء وكقيمة مضافة وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى .(1)

وللهندرة تعريفات كثيرة ولكنها تدور حول معنى واحد ومن أهم وأشهر هذه التعريفات ما يعرفها بـ" إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة ، السرعة ، الجودة ومستوى الخدمة" .

هذا وقد قدم هذا المفهوم بواسطة Michael Hammer مع بداية التسعينيات ويقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمة يحقق السرعة وخفض التكلفة وجودة المنتج.

---

(1) د . تركي إبراهيم سلطان ، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق ، القاهرة ، 2000م صـ 25

ويعنى ذلك البدء من نقطة صفر عند تطبيق هذا المفهوم وبالتالي التخلي بالكامل عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بشكل جديد ومختلف في أسلوب العمليات وتقديم الخدمات بما فيه صالح العملاء. والواقع أن إعادة التصميم تشمل العمليات والنظم الإدارية المصاحبة لتحقيق قيمة مضافة بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين تدفق العمل. فهي وسيلة منهجية تعتمد على إعادة البناء التنظيمي من جذوره. [1]

تستهدف عملية إعادة الهندسة الإدارية تحقيق نتائج فارقة تشكل قفزات كبيرة في معدلات الأداء والتطبيقات الناجحة في هذا المكان تعكس مدى زيادة الإنتاجية والأرباح وزيادة جودة الخدمات المقدمة عند التطبيق .[1]

. وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها .

. استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة ، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) .

---

[1] مقالة منشورة BUSINESS PROCOSSRE-ENGIMEERING

[1] المرجع السابق صـ2

ـ إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات ، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية .

. تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى .

ـ تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة .

ـ إعادة التفكير ، وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق ونظم العمل ، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم .

ـ إعادة تصميم العمليات ، والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة .

ثالثا : عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية :

من خلال التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي :

1 ـ أن يكون التغيير أساسي :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة ، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل : لماذا نقوم بالإعمال التي نقوم بها ؟

ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟

مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل ، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

<u>2 - أن يكون التغيير جذري:</u>

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة .

<u>3 - أن يكون النتائج جوهرية وضخمة :</u>

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء ، والذي غالباً ما يكون تدريجيا.

4 ـ أن يكون التغيير فى العمليات :

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث ، وليس الأشخاص والإدارات .

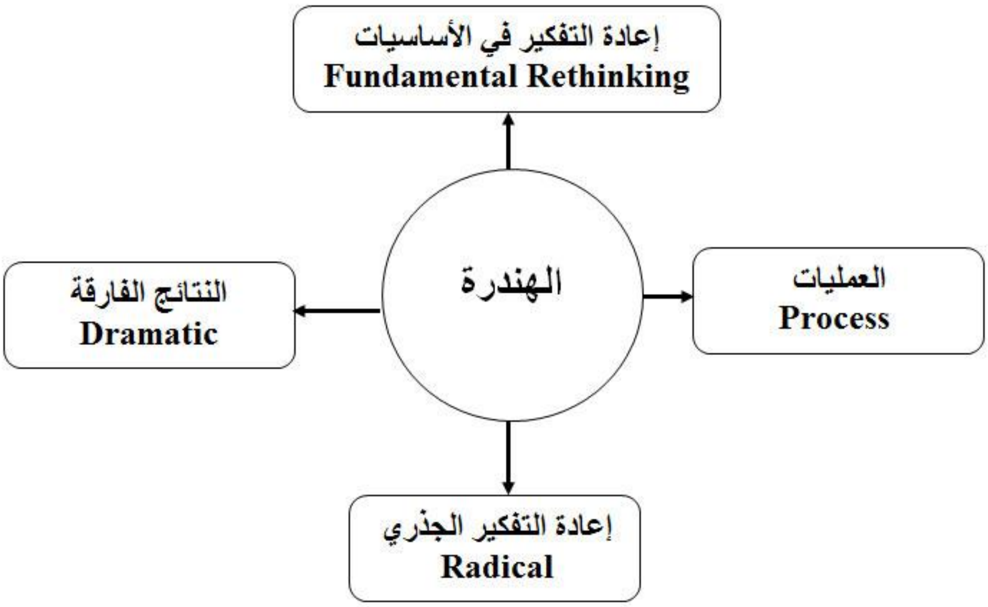
5 ـ أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

6 ـ أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائى وليس الإستنتاجى :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الإستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

ومما سبق يمكن بيان العناصر الأساسية الأربعة التي تقوم عليها عملية الهندسة الإدارية (الهندرة) :



1 . إعادة التفكير في الأساسياتFundamental Rethinking

يتم عند تطبيق الهندرة طرح أسئلة أساسية:

-لماذا يتم أداء هذا العمل؟

-لماذا نتبع أسلوب معين في الأداء؟

وبالتالي يتم التركيز على ما يجب أن يكون وليس ما هو موجود فعلا.

2. العملياتProcess

يتم تحديد مخرجات محددة متعلقة بتحديد الأهداف المتي يتم وضعها) وفق احتياجات وتوقعات العملاء) وبالتالي يتم تصميم المدخلات الملائمة للحصول على تلك المخرجات.

3. إعادة التفكير الجذري Radical Redesign

وبمقتضاها يتم التخلص من الأوضاع السائدة من هياكل وإجراءات ووضع أساليب إبداعية جديدة لأداء العمل

4. النتائج الفارقةDramatic Results

ج : أهداف إعادة هندسة الأعمال الإدارية :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:

1 . تحقيق تغيير جذري في الأداء : تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2 . التركيز على العملاء: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على

تحقيق رغباتهم بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3 . السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4 . الجودة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

5 . تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية على تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6 . التفوق على المنافسين تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم, فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

دً: فوائد إعادة هندسة الأعمال الإدارية

تهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل جودة المنتج والخدمة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل من خلال تقليص وتبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيض المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المعاملات وتحسن كبير في مستويات الأداء و تطبيق مفهوم الموظف الشامل وتقليص التخصص إلى حد كبير.

وبشكل عام يمكن تقسم الفوائد المترتبة من إعادة هندسة الأعمال الإدارية إلى أربعة جوانب رئيسية:

1 . الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها مثل:

- إتمام عمليات متكاملة وليس جزيئات صغيرة.
- سرعة إنجاز العمل.
- التوصل إلى طرق جديدة للأداء.
- تضييق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج.

2 . الجوانب التنظيمية التي تؤديها المنظمة والتي تختص بطرق وأساليب

العمل والشكل التنظيمي المتبع, ومن هذه الجوانب التنظيمية:

- تقليل المجهود المستندي والأوراق اللازمة.
- اختصار خطوات العمل.
- تقليل درجة المركزية.
- تخفيض الإجراءات.
- توسيع صلاحيات العاملين.
- تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات.
- سرعة التنسيق بين الأنشطة.
- تحسين ضوابط الرقابة.
- تطوير عملية اتخاذ القرارات.

3. الجوانب السلوكية والتي تتعلق بمجموع العاملين, مديرين ومرؤوسين، ومن هذه الجوانب:

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات.
- إحساس الموظف بالإنجاز وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.
- شعور الأفراد بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة.
- الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.

•إحساس العاملين بتبادل المنفعة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.

•زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف واستمرار تطوير الأفراد.

•تحسين الأداء الجماعي بانتشار التعاون.

4 . بيئة ومناخ العمل, والثقافة التنظيمية التي تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة, والتي منها:

•تشجيع الإبداع وتحسين الأداء وتعميق روح الالتزام والمسؤولية.

•نشر روح الفريق والعمل الجماعي.

•التوقف عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.

•مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق.

•ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل.

•تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

هـ : من يحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي :

1 . المنظمات ذات الوضع المتدهور

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني ، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية .

إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور

هي تلك التي لم تتدهور بعد ، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور, كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين ، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج ، والانخفاض التدريجي في الأرباح ، وانخفاض الأسهم .

هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي – تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .

3 . المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً ، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق ، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين ، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ، ولا تعاني

إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل ، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات .

هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .[1]

مسميات الهندسة الإدارية :

1 . الإدارة القيمية :

هي شكل من أشكال الإدارة التي تتبنى كيفية إدارة دراسة هندسة قيمية على جميع مكونات ووظائف المشروع أو المنتج من خلال أخذ المناهج العلمية التي تتبناها الهندسة القيمية والذي يركز على بعدين أساسيين ألا وهما المحافظة على الوظيفة ومحاولة تقليل التكلفة من خلال التفكير في بدائل وأفكار من شأنها المحافظة على البعدين السابقين .

2 . الرقابة القيمية : هي شكل من أشكال الدراسة القيمية التي تقوم بالعمل عليها الهندسة القيمية في المراحل المبكرة للمشروعات (كمرحلة الدراسات الأولية . أو التصميم الأولى) وذلك عندما تكون هناك احتياج معين ويوجد هناك أيضاً عدة مشروعات أو أفكار معروضة لتحقيق هذا الاحتياج ومطلوب اختيار أنسبها تنفيذاً من خلال ثلاثة أبعاد أساسية تؤثر في الاختيار (تحقيق الاحتياج ومستوى التكلفة

---

[1] د . محمد خير طيفور ، مرجع سابق ، صـ48

والجودة) وهي تساعد في اختيار مجال العمل الذي يحقق أعلى استثمار من خلال الإمكانيات المتاحة .

3 . تحسين القيمة وهي شكل من أشكال الدراسات القيمية التي تتم على المشروعات أو المنتجات القائمة فعلياً بغرض تحسين أو تطوير أداؤها ويمكن ان تتم هذه الدراسة في أي مرحلة عن مراحل المشروع المختلفة من خلال طرح لكثير من الأفكار والمقترحات لمجموعة المتخصصين وعمل مقارنات تحليلية للأداء والتكلفة والجودة والوقوف على الفكرة أو المقترح الذي يعطي أنسب تحسين أو تطوير وأقل تكلفة مع الاحتفاظ بالجودة المطلوبة .

4 . الشراء القيمي :

وهو نوع من الدراسة التي تنتهجها الهندسة الإدارية أو القيمية في مجال المشتريات وخاصة مع المواد والخامات للحصول من خلال عمل تحليلي دءوب مع عقد المقارنات التحليلية لهذه المواد والخامات للحصول على البدائل التي تؤدي نفس الأداء والوظيفة ومستوى الجودة مع محاولة تقليص تكلفتها .

5 . التحليل القيمي : وهي دراسة تجري على مشاريع تم تصميمها منذ فترات زمنية بعيدة أو مشاريع قائمة ومن خلال تحليلها وعقد المقارنات بين بدائلها يمكن معرفة مدى إمكانية عمل تطوير أو مدى مناسبة التكلفة التقديرية المخصصة لها دون أن ينتقص ذلك من المتطلبات والأداء و الجودة .

6 . البحث القيمي : هي دراسة قيمية تحليلية شاملة للأعمال الإدارية في المنظمات كالدراسات التي تجري بغرض تحسين أداء العمل المؤسسي من خلال رفع إنتاجية الأداء البشري أو تقليل الوقت الضائع أو تبسيط طرق العمل أو تقنين وتفعيل خطوط الاتصال[1] لرفع قيمة الأداء في كل الأعمال اليومية في الإدارة على مختلف المستويات الإدارية .

---

(1) مهاب حامد مطر ، الهندسة الإدارية ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2008م ، صـ111

القائمون على إعادة هندسة الأعمال :

يلتحم في عملية إعادة هندسة الأعمال عدد من العاملين المتخصصين بيانهم كما يلي :

1 . قائد العملية: وهو أحد المسئولين يتولى قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو:

- يتبنى فكرة إعادة الهندسة.
- يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق إعادة الهندسة.
- يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة.
- يراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال.
- يقيم النتائج الحقيقية.

2 . صاحب العملية: وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة:

- يكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم.
- يشكل فريق إعادة هندسة الأعمال.
- يمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

3 . فريق إعادة هندسة الأعمال: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها.

•يتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد.

•يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية:

الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها~.

مهارات التفاعل الإيجابي .

مهارات الاتصال .

روح العمل الجماعي .

النظرة الشمولية .

الإبداع .

التفاؤل .

الحماس .

الإصرار .

اللباقة .

•قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

4 . اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرون بما يلي:

- •وضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة.
- •تحديد الأهداف المطلوبة.
- •مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة.
- •تقييم النتائج المحصلة

5 . منسق عمليات إعادة الهندسة:

ثانياً : مفهوم الحكومة الإلكترونية :

يركز مفهوم الحكومة الإلكترونية على تقديم كافة الخدمات و المعاملات الحكومية عبر وسائط إلكترونية سواء كانت عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) أو غيرها فهو مصطلح جديد ظهر حديثاً وله مفهومان المفهوم الأول واسع والثاني ضيق .

أولا : المفهوم الواسع للحكومة الإلكترونية هو تقديم كافة الخدمات والمعاملات الحكومية عبر وسائط إلكترونية سواء كانت عبر شبكة المعاملات الدولية أو غيرها .

ثانيا : المفهوم الضيق هو تقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات بتعريف الحكومة الإلكترونية

ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها قدرة الإدارات القطاعات الحكومية المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات الحكومية بوسائل إلكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو الجهات الإدارية الحكومية في إطار من الشفافية والوضوح لتقديم الخدمات الحكومية وإداراتها عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وغيره من أمن الوسائط الإلكترونية الأخرى . [1]

كما تعرف الحكومة الإلكترونية بأنها : هي إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفر فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع الكتروني. كما تعرف بأنها قدرة القطاعات على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عاليتين وبأقل تكلفة ممكنة مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان. أو أنها نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات .

نستنتج من خلال هذه التعريفات ما يأتي :

أ . إن الحكومة الالكترونية مرتبطة بصورة أساسية بالإدارة العامة وبالأجهزة الحكومية وان كانت لا تهمل القطاع الخاص أو القطاعات الأخرى. [1]

---

[1] د . نادر أحمد أو سنجه ، إدارة الموارد البشرية ، صـ2000م صـ 24

[1] د . هشام صالح كتوعة ، نظم المعلومات الإدارية ، ط2 ،1425 ـ 2004م ، جدة ، صـ 49

ب- إنها نظام معلوماتي افتراضي لا يمكن تلمس مكوناته وعملياته ، وإنما نعرفه من خلال نتائجه وآثاره.

ج- إنها تعتمد على التقنية الرقمية Digital Technical ذات البنية الالكترونية.

د- إن المورد الرئيس فيها هو المورد المعلوماتي.

هـ - تتسم الحكومة الالكترونية بدرجة عالية من الاعتمادية المتبادلة والمتكاملة.

و- تسمح بالتبادل ألتأثيري بين إطراف الحكومة الالكترونية وهي المنظمات الحكومية والمنظمات الاجتماعية والخيرية والمنظمات المهنية وجمهور المستفيدين.

<u>الأسباب التى تدعو إلى التوجه نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية :</u>

1- كثير من الإجراءات الحكومية غير واضحة حيث تختلف المتطلبات من موظف إلى آخر .

2 . ازدياد تعقيد الإجراءات الحكومية.

3 . لا يوجد نظام بريد فعال لإرسال الوثائق للمواطنين .

4 . لا يوجد نظام لدفع المبالغ المالية إلكترونيا على الإنترنت .

5 . الاتساع الجغرافي للدولة .

6 . الزيادة السريعة في عدد السكان .

7 . زيادة أنشطة وعدد الجهات الحكومية التابعة للدولة .

8 . النمو الاقتصادي والتجاري .

9 . زيادة عدد الشركات الخاصة المرتبطة بالإجراءات الحكومية .

10 . مواكبة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة .

11 . التنافس الاقتصادي .[1]



[1] د . هشام صالح كتوعة ، مرجع سبق ذكره , صـ 49

الخطوات والمراحل العملية في تطبيق الحكومة الالكترونية :

يمر تطبيق برامج الحكومة الالكترونية بمراحل هي كما يلي :

<u>المرحلة الأولى:</u> وتتمثل بدخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري وقد سهلت العملية الإدارية إلى حد كبير.

<u>المرحلة الثانية:</u> ويتم فيها بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف.

<u>المرحلة الثالثة:</u> وتمثلت في ظهور شبكة المعلومات الدولية الانترنيت حيث تم تفعيل الأداء الالكتروني.

وهنا تجدر الإشارة بأنه لا توجد إلى حد الآن دولة طبقت الحكومة الالكترونية بشكل كامل مما يؤكد بوجود مراحل لاحقة.

يتضح من هذا أن للحكومة الالكترونية محتوى معلوماتي وآخر خدمي ومحتوى اتصالي يتم من خلالها تجميع الأنشطة التفاعلية والتبادلية والمعلوماتية كافة في موقع واحد يضمن اتصالا دائما بالجمهور 24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع ، 365 يوما في السنة .[1]

<u>فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية :</u>

1ـ تساعد على سرعة الاستجابة لطلبات المنتفعين والعملاء إذا ما قورنت بالمعاملات الورقية الأخرى التي تستغرق وقتاً أطول .

2 . تمكن العملاء من التسوق والتعرف على الخدمات الحكومية المقدمة طوال 24 ساعة يومياً على مدار العام فلا مجال للإجازات والعطلات .

3 . تساعد الأفراد ومؤسسات الأعمال على التعرف على العديد من الخدمات الإلكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن .

4 . تمكن المؤسسات الحكومية من الاتصال بالمواقع المختلفة للحصول على التوريدات اللازمة بأنسب وأفضل العروض .

5 . تساعد الحكومة الإلكترونية على توفير نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية من خلال نظام تبادل المعلومات بدقة وبطريقة علمية تحقق القدرة على الرقابة والضبط المحاسبي .

6 . تعتبر صورة المنظمات الحكومية من الصور التقليدية التي تعتمد على استخدام كبير من العمال وإنشاء مباني فخمة واستخدام هياكل تنظيمية معقدة إلى الصورة الإلكترونية التي تحتاج إلى عمالة قليلة دون تقيد بوجود مواقع جغرافية أو مباني كبيرة . [1]

مما سبق يمكن حصر مزايا أو فوائد تطبيق الحكومة الإلكترونية فيما يلي :

---

[1] د . فاطمة الدويسبان وأخرون ، مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت ، مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا ، عدد 5 صـ 255

يـؤدي تطبيـق الحكومـة الإلكترونيـة إلــى تحسـين وتطـوير العمـل الإداري واختصار الإجراءات وتوفير الوقت وتسهيل وتسريع تنفيذ الأعمال والاتصال وتقليل التكاليف . [2]

إن الهندســة الإداريــة أو الهنـدرة عبــارة عـن عمليـة تصـميم جـذري للعمليات الرئيسية بالمنظمة لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية ، والخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل , ومن أهم البرامج التـي تحتـاج لعمليـة الهندرة هـي برنـامج الحكومـة الإلكترونيـة الـذي تلجأ إليـه المنظمة ورغبة هذه المنظمة في مواكبة التقدم التكنولوجي .

كمـا ترغـب المنظمـة فـي تطبيـق برنـامج الحكومـة الإلكترونيـة لتحقيـق عـدد مـن المزايـا والفوائـد أهمهـا تحسـين وتطـوير العمـل الإداري واختصـار الإجـراءات وتـوفير الوقـت وتسـهيل وتسـريع تنفيـذ الأعمـال والاتصـال وتقليـل التكاليف .



(2) د .محمد هلال الكسار ، تطبيق الإدارة الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية لعام 2007م

ملخص الفصل :

بدأنا هذا الفصل بالتعرف على بداية ظهور الهندسة الإدارية ثم انتقلنا إلى التعرف على مفهومها حيث تعد الهندسة الإدارية مشكلاً من أشكال الطرق العملية المنهجية والمخططة للبدء من نقطة الصفر فهي ليست ترميم أو إصلاح وإنما هي التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة ، وتطبيق نظم عمل جديدة .

حيث إن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بشكل علمي سليم المنظمة من تغيير جذري في الأداء والقيام بالأعمال بسرعة عالية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات بالإضافة إلى تخفيض التكلفة والتفوق على المنافسين ومن أهم المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات هي المنظمات ذات الوضع المتدهور والمنظمات التي في طريقها للتدهور والمنظمات المتميزة .

الفصل الخامس

أساليب تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية

- مقدمة
- الأسباب التي تدعو إلى الهندرة
- مراحل وخطوات إعادة هندسة الأعمال
- أساليب تطبق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية .
- ملخص الفصل .

عناصر الفصل

. مراحل وخطوات إعادة هندسة العمليات وتشمل

1 . مرحلة التشخيص .

2 . مرحلة التخطيط

3 . تحديد التعديلات اللازمة

4 . الاقتداء بالنماذج الناجحة

. إجراءات الدراسات للهندسة الإدارية .

. أساليب تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية

مقدمة

بعد أن تعرفنا في الفصل السابق على بداية تطبيق الهندسة الإدارية ومفهوم وأهدافها والفوائد التي تعود على المنظمة من تطبيقها سيتم التعرف على أهم اساليب تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق الحكومة الإلكترونية كما سيتضح فيما يلي .

الأسباب التي تدعو لعمل الهندسة الإدارية ما يلي :

ـ التصميم قد تم من مدة طويلة ظهرت إثناؤها كثير من المواد الحديثة والتكنولوجيات المتطورة بمعنى تطوير التصاميم القديمة .

. إرتفاع التكلفة الأولية للمشروع أو التكاليف السنوية للتشغيل أو الصيانة .

. استخدام مواد عالية التكلفة مما لا يتفق مع الميزانية التقديرية للمشروع .

. وجود مشاكل في التصميم .

. النقص في المعلومات والوقت المطلوب التنفيذ فيه .

ـ استخدام مواصفات لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للمالك سواء لزيادة أو النقصان .

. إن تطبيق منهجية الهندسة الإدارية على المشروعات المختلفة يحقق كثير من الفوائد أبسطها التأكد من أن التصاميم ستؤدي الأداء المطلوب كما يتوقعه المالك بصرف النظر كونه فرداً أو مؤسسة مع الاحتفاظ بتحقيق المعادلة الصعبة (الأداء ـالتكلفة . الجودة)

هذا ويفيد أهل الاختصاص بأن هدف الهندسة الإدارة هو تحقيق التوازن الوظيفي بين الأداء والجودة .[1]

---

[1] محمد عبد المحسن توفيق ، تقيم الأداء ، دار النهضة العربية ، 1997م ، صـ221

مـراحل وخطوات إعادة هندسة الأعمال :

هناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي:

<u>1 . التشخيص وتحديد مجالات التطوير (التشخيص ودراسة العملاء): يتم في هذه الخطوة:</u>

•دراسة الوضع الحالي للمنظمة. 1

•التعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة وهل يجدون فيها ما يشبع حاجاتهم أي هل تفي العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم؟.

•إذا كانت هناك علامة لعدم رضا فما هي أسبابه؟ وما هو التحول الذي حدث في توقعات المستهلكين؟ وكيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟.

• ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة حتى تفي السلعة/الخدمة باحتياجات العملاء ؟.

ويجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها.

إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير والتي تصبح الأهداف التي تبتغي المنظمة تحقيقها من إعادة هندسة الأعمال وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها.

2 . مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية:

•تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات (عملية الشراء – التخزين – التصنيع – البيع.(

•وضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.

•يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.

3 . تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):

هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة. وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال.

تتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

•زيادة سرعة العمليات.

•اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.

•استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.

•إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.

•رفع مستوى جودة العملية.

•ضغط العادم والفاقد والضياع.

•تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

4 . الإقتداء بالنماذج الناجحة:

يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية. وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما أسفرت هذه المعايرة عن طرق جديدة أخرى أي أن الإقتداء يساعد طريق الهندرة على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.

5 . إعادة تصميم العمليات:

عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط التالية:

•أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع.

•أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات الشركة.

•أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائلة.

•أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.

•أن تحقق رغبة العملاء.

بعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها ولا بد حتى يتم الوصول إلى تصميم أفضل للعملية من أن تحرص الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.

. التطبيق والمتابعة: أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

خصائص إعادة هندسة الأعمال الفعالة

فيما يلي الخصائص الفعالة لإعادة الهندسة :

1. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة.

2 . اشتراك الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك ومسئول .

3ـ تقليل المركزية وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثل قيام الإدارة المعينة بشراء احتياجاتها السريعة بدلاً من مخاطبة إدارة المشتريات.

4ـ تعدد خصائص العمليات حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.

5ـ خفض مستويات الرقابة والمراجعة وإتباع أساليب الرقابة الكلية.

6ـ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة.

7. تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلاً من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

8ـ استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ عملية كاملة وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.

9ـ استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.

10ـ توسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.

11 . تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.



إجراءات الدراسات للهندسة الإدارية :

أولاً : الإعداد لإجراء دراسات الهندسة الإدارية :

قبل إجراء دراسات الهندسة الإدارية يلزم أن يتم استكمال أربعة نقاط أساسية وهذه النقاط تعتبر حجر الأساس الذي ترتكز عليه دراسات الهندسة الإدارية .

1 . إختيار المشروع الذي ستتم عليه الدراسة .

2 . تشكيل فريق العمل الذي سيتولى عمل دراسة الهندسة الإدارية .

3 . تجهيز الأدوات المساعدة لاكتمال للاستعداد لإجراء الدراسة المطلوبة .

4 . اختيار منهج الدراسة الإدارية الذي سيتم إتباعه والذي يتناسب مع طبيعة المشروع والمرحلة التي ستتم عليها الدراسة .

1 . اختيار المشروع :

إن اختيار المشروع الذي سيتم عليه الدراسة الهندسة الإدارية من أهم الخطوات التي يجب أن نعتني بها عناية كبيرة لأن هناك أسباب كثيرة لطلب إجراء دراسة هندسية تختلف بإختلاف طالب الدراسة والمرحلة التي سيتم **عليها**

الدراسة والنتائج التي يتوقعها مالك المشروع في نسبه الوفورات التي ستنتج من هذه الدراسة ومن هذه الأسباب :

أ . ارتفاع في التقديرات المالية للمشروع مقارنة عن الميزانية المقدرة له .

ب . قدم التصميم الخارجي بالمشروع وعدم مواكبته لمتطلبات التكنولوجيا المتوفرة حالياً أو لاختلاف حجم المشروع الملائم أو الوقت المطلوب التنفيذ فيه .

نـمـوذج يـوضح طلب إجراء دراسة هـنـدسة إداريـة

م	**معلومات عن المشروع**
	اسم ومكان المشروع
	رقم المشروع
	المصمم
	مرحلة التصميم المراد العمل عليها (فكرة . اولى . أثناء . نهائي)

الـمـرفـقـات

حسابات التصميم عدد ( ) مجلد	الأسس التي عليه التصميم (الاحتياجات القيود . الأهداف)
1 . الرسومات ويتم ذكرها كأنواع ومقاسات وعدد .	1 . المواصفات عدد ( ) مجلد 2 . حسابات التكاليف المقدرة
منسق المشروع	المالك
الإعتماد	الإعتماد
التاريخ	التاريخ

نموذج رقم (1)

1 . تغيير جذري في مكان إقامة المشروع مما يتطلب إجراء تعديلات عليه في مرحلة التصميم من حيث الأساسات أو الشكل الجمالي ومن ثم زيادة تكلفته .

. بعض المشاريع التي تم الانتهاء منها ولكنها لها صفة التكرارية ويراد أن يتم عليه دراسات قيمية لتلافي الأخطاء التي حدثت سابق ومؤامرتها مع التقنيات الحديثة وتقنين التكلفة للاستفادة بها في المشروعات المقبلة .

. ندرة بعض مكونات المشروع لأسباب عدم وجود مواد أو وجود عوائق سياسية أو اقتصادية ويراد إيجاد بدائل لها تؤدي الوظائف ا لأساسية المطلوبة كي يمكن تنفيذ البنود التي تحتوي عليها . [1]

2 . تشكيل فريق دراسة الهندسة الإدارية ويتكون فريق الهندسة الإدارية من :

. رئيس فريق المشروع

. أعضاء فريق المشروع

. أخرى

. كما يشمل فريق الدراسة أيضاً :

. منسق إداري ويكون ممثل عن المالك

. منسق عن الاستشاري أو مصمم المشروع نفسه .

---

[1] مها ب حامد مطر ، إدارة الهندسة بين ا لجودة التكلفة ، مركز تطوير الإدار والتنمية ،2008م صـ26

أ . رئيس فريق المشروع :

ويعتبر رئيس فريق المشروع المشرف الأساسي على الدراسة ولذا يجب ان يكون متخصصاً في دراسات الهندسة الإدارية وأن يجتاز عدة اختيارات معينة أو أن يكون أحد الخبراء المتخصصين في هذه النوعية من الدراسات الاقتصادية والمالية والفنية والإدارية والتي تم نقلها بالدراسة الأكاديمية (الدبلومات العالية . الماجستير . الدكتوراه) ويجب ان يكون رئيس الفريق متمتعاً بقدرة وصفات قيادية عالية تجعله يستطيع توجيه وقيادة فريق الدراسة والتنسيق بينهم وهو كذلك يقوم بدور الوسيط بين طالب الدراسة والمصمم وفريق الدراسة .

ب . أعضاء فريق دراسة الهندسة الإدارية :

وهم من الأشخاص ذوي التخصصات التي تتناسب مع الأنشطة المختلفة للمشروع ويجب أن يكونوا على كفاءة علمية وعملية وخبرات تتطابق مع طبيعة المشروع الذي ستتم عليه الدراسة ، ويتراوح عادة أعضاء الفريق ما بين خمسة إلى سبعة أفراد موزعين على التخصصات التي يحتاجها المشروع موضوع الدراسة .

وتتوقف على مدى تحررهم من الأفكار التقليدية والبحث عن أفكار إبتكارية ، هذا بالطبع مدعماً بالمناخ الملائم الذي يوفره لهم قائد الفريق وأعضاء فريق الدراسة يمكن تقسيمهم إلى نوعين حسب طبيعة المشروع .

. النوع الأول : المشروع الإنشائي :

. المشروع التشييدي (مهندس معماري . مهندس مدني . مهندس ميكانيكي . مهندس كهربائي . مهندس تكاليف .

. المشروع الصناعي (مهندسون صناعيون حسب المجال والتخصص المطلوب ، مهندس مشتريات . مهندس تكاليف)

. أخرون وهم بعض المسئولين من ذوي الخبرة كمستشارين الفريق أو المشروع لتملكهم خبرات علمية وعملية كبيرة يحتاجها الفريق .

. النوع الثاني : المشروع الأخرى من مختلف المجالات :

ويتكون أعضاء الفريق من الخبراء المتخصصين في المشروع المطلوب العمل عليه إذا كان إدارياً أو تنظيميا أو أي مجال أخر .. بالإضافة إلى القيادات عاملة في هذه المجالات .. وتلك المشاريع

ENGINEERING TEAM

فريق الهندسة

التاريخPROJEST TITLE; --------------------DATE------------------------

اسم المشروع

NAME الاسم :	الوظيفة / TITLE
Team leader قائد الفريق	
Team coordinator منسق الفريق	
Team Members (أعضاء الفريق) الأعضاء	

الأطراف الأخرى : other parties

يعتمد

Approved

رئيس الفريق Team leader

3. الاستعداد لإجراء الدراسة : Preparing for (ve) study

وهو إجراء أحد الأعمال التي يقوم به رئيس فريق الدراسة لتهيئة كل من له علاقة بالمشروع موضوع الدراسة من خلال اجتماع يعقده بحضور كافة الأطراف (المالك والمصمم وأعضاء الفريق ومن هم مهتمين بهذه الدراسة) وذلك :

. توضيح المنهج الذي ستتم به الدراسة .

. الإجابة عن كل التساؤلات والإعتراضات من خلال تعريف المصمم وكل أطراف المشروع الذين سيتم التعاون معهم بمبادئ الهندسة الإدارية وأنها جاءت للمساعدة وليس لنقض أو انتقاص الجهود التصميمية .

. ما سوف يتم تحقيقه من نتائج تقدير أو وفقا لما تمثله المرحلة الحرجة التي سيبدأ منها الدراسة وما إذا كانت ستتناسب مع ما يتصوره المالك أم لا من وفورات مادية أو تطويرات تصميمه وتكنولوجية وذلك بالاستعانة بمصفوفة العوامل المؤثرة على تكاليف المشروع .

يتم في هذا الاجتماع :

. تحديد الفترة الزمنية اللازمة للانتهاء من الدراسة .

. تحديد موعد تقديم التقرير النهائي للمالك .

. تحديد كيفية التعامل والاتصال أثناء العمل بالمشروع بين فريق الدراسة والمصمم والمالك والأطراف الأخرى .

. تحديد المتطلبات والمساعدات التي سيحتاجها الفريق والتي ستساعده على العمل كالتجهيزات والأماكن والخدمات والأدوات .

4 . إختيار منهج الهندسة الإدارية :

إن إختيار منهج الهندسة الإدارية من أهم الخطوات التي يجب أن يتفهما فريق الدراسة من طالب الدراسة أو المالك لأنه بناء على ما يريده المالك أو طالب المشروع سيتم تحديد المدخل المناسب والذي يتوافق مع هذا المنهج .

وهناك مداخل كثيرة تطبق من خلال منهج الدراسة الإدارية منها :

. مدخل تخفيض التكلفة مع المحافظة على الأداء .

. مدخل تطوير الأداء مع المحافظة على التكلفة .

. مدخل تغيير الوظائف مع المحافظة على التكلفة

. مدخل تغيير الوظائف مع المحافظة على الأداء .

وكل من هذه المداخل تركز على :

ـ المتطلبات الوظيفية والاحتياجات اللازمة بما يحقق عدم إغفال أي من المتطلبات الوظيفية أثناء مراحل التصميم

ـ تحديد أماكن التكلفة العالية من خلال ترميز وتصنيف التكاليف إلى بنود من السهل القيام بتحليلها ودراستها ومن ثم محاولة تخفيضها عن طريق البدائل التي تؤدي إلى نفس الوظائف .

وعند اختيار المنهج المتوافق مع متطلبات المالك يجب مراعاة ما يلي :

. أن المنهج المختار يتكون من مراحل وخطوات متتابع ومتسلسلة .

. تحديد أماكن التكلفة العالية من خلال ترميز وتصنيف التكاليف إلى بنود من السهل القيام بتحليلها ودراستها ومن ثم محاولة تخفيضها عن طريق البدائل التي تؤدي إلى نفس الوظائف .

وعند اختيار المنهج المتوافق مع متطلبات المالك يجب مراعاة ما يلي :

. أن النهج المختار يتكون من مراحل وخطوات متتابعة ومتسلسلة .

. تعتمد كل مرحلة على المرحلة التي تسبقها .

. لا يمكن الانتقال من مرحلة ألا بعد انتهاء من المرحلة السابقة .

ويتم التغيير عن منهج دراسات الهندسة الإدارية بصرف النظر عن المنهج المختار من الأربع مداخل التي سبق ذكرها بخطة عمل كما سيتضح فيما يلي . [1]

ثانياً : خطة عمل دراسة الهندسة الإدارية :

عندما يتقرر إجراء دراسة الهندسة الإدارية على مشروع ما فإنه يتم وضع خطة عمل الهندسة الإدارية والتي تعبر عن المدخل والمنهج الذي تم اختياره تحقيقا لمتطلبات المالك بعد عرض المناهج والمداخل المتعددة ومعرفة

---

[1] أحمد عبد العاطي ، الهندسة اليمية ، 1991م صـ177

مميزات وعيوب كلا منها) ضمن فترة زمنية محددة تتكون عادة من ثلاثة مراحل اساسية :

1 . مرحلة ما قبل الدراسة

2 . مرحلة ما بعد الدراسة

3 . مرحلة الدراسة الإدارية والقيمية .

أولاً مرحلة ما قبل الدراسة :

مرحلة التهيئة والإعداد وهي من المراحل المهمة التي أن تم التخطيط لها بنجاح نجحت الدراسة لأنها تعمل على إزالة كافة الاعتراضات وتؤكد كافة الجهود وهذه المرحلة هي مرحلة تجهيز كل ما هو مطلوب لإنجاز الدراسة .

يتم إنجاز هذه الأعمال يجب .

. تحديد المعلومات المطلوبة للدراسة وكذا وثائق ومستندات المشروع .

. الوقوف على متطلبات واحتياجات المالك (الاحتياجات الفعلية فقط) بما لا يدع هناك مجال للفهم أو التفسير الخاطئ أو الاجتهاد الغير مطلوب

. الوصول إلى أبعاد ومعايير التقييم الذي ستقيم من خلالهما الدراسة وتحدد ما إذ حققت الدراسة الأهداف المطلوبة أم لا ويجب أن تكون معايير كمية أي قابلة للقياس .

. تحديد مجال وأهداف الدراسة تحديداً كمياً دقيقاً يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمالك .

. التأكد من اكتمال جمع جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمشروع وذلك من خلال عمل (chick list) . وذلك للتأكد من أن جميع ما يتعلق بالمشروع من مستندات أو وثائق قد تم الحصول عليها .

. القيام بمراجعة هذه الوثائق والمستندات وتوصيفها وتصنيفها كأكواد ومجموعات تسهل من تناولها وعدم فقدان أي منها تحت تكوين أخر .

. تكوين فريق عمل المشروع والذي يتناسب كماً وكيفاً مع موضع الدراسة .

. وضع الجدول الزمني لمراحل عمل الدراسة القيمية وعرضه على المالك وأخذ موافقته عليه .

2 . مرحلة ما بعد الدراسة ... وتتم على ثلاثة أجزاء يتم في هذه المرحلة تقديم التقرير النهائي الخاص بالدراسة القيمية التي تمت وهو يحتوي على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك المقترحات مرفقاً بها كل الوثائق والمستندات والتحليلات التي تم استخدامها أثناء الدراسة .

. متابعة تطبيق مقترحات الدراسة بعد الموافقة عليها من قبل صاحب المشروع .

. العمل على حل جميع المشاكل و العوائق التي قد تقابل تنفيذ المقترحات والعمل على التطبيق بطريقة سليمة لا تخل وتتوافق مع النتائج المزمع الحصول عليها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بما يضمن ذلك .

أساليب تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية :

يمثل التحول إلى التعامل إلكترونياً عاملاً مهماً في تحسين مستوى الخدمة للأفراد وترشيد استخدام الموارد وضبط المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة .[2]

وتقتضي عملية التحول إلى الحكومة الإلكترونية تحقيق هدف تقديم خدمات للراغبين في الوقت المناسب ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدون , وذلك لإجراء تعديلات جذرية في النظم الإدارية تستهدف في المقام الأول القضاء على التعقيدات الزائدة والكم المبالغ فيه من الإجراءات ، وتبسيط الهياكل التنظيمية والاعتماد على الهياكل المفرطحة بديلاً عن الهرمية وتقليل الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين وتحقيق اللامركزية التي تعتمد على مؤسسات فعالة تكفل الخضوع للمساءلة على المستوى المحلي وتضع نظاماً لتخصيص الموارد لتحقيق التنمية في المدن العربية وضرورة تشجيع الدول العربية للتجديد المؤسسي وتشجيعه ودعمه عن طريق السماح بتكامل المشروعات والمؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي في ظل ارتباطات اجتماعية يمكن أن تقلل من معوقات التعاون والتكامل ويكون ذلك بالتعرف على القطاع الحكومي

---

[2] د . أحمد سيد مصطفى ، التغيير بالابتكار رؤية معاصرة ، د/ سعيد ياسين عامر ، البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين ، طـ 2000م

الذي نستطيع أن نقول أنه يملك خبرة تطبيق الحكومة الإلكترونية والاستفادة من خبراته في قطاع حكومي أخر وتطبيق الحكومة الإلكترونية تدريجياً على بعض الخدمات الحكومية ووضع بناء تنظيمي أو هرمي للخدمات التي تقدم للجمهور من حيث أهميتها ودراسة الخدمات التي تتأصل فيها البيروقراطية والبدء في الإجراءات ويكون لها الأولوية في التطبيق أما الخدمات الحكومية التي لا تتطلب غير إجراء بسيط لأنة يمكن تقديمها بالشكل التقليدي إلى أن يتم تقديمها للمستخدمين إلكترونياً.

. هذا وينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارستها وأساليبها في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في إطار التوجيهات التالية:

1- إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس المداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

2- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالعنصر البشرى باعتبارهم ركيزة رأس المال الاجتماعي.

3- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لتشغل وظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء لها.

4- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.

5- تخطيط المسار الوظيفي وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.

6- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي ، وتطبيق نظم الثواب والعقاب .

7- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاء الأداء وتحليل نتائج القياس واقتراح سبل تطوير الأداء.

8- تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أساليب فعالة وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد ، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة ، ثم إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق التخطيط والتصميم ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها.

9- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.

وفي إطار ذلك نرى أن الأساليب المتبعة في تأهيل وتنمية الموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي:

1- التعليم في مراحله المختلفة.

2- التدريب بأنواعه المختلفة الفنية والإدارية والسلوكية والذي يجب أن يبنى على أساس سليم من تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية واختيار التدريب الملائم لسد هذه الاحتياجات , وتتمثل أهم الأساليب التدريبية في المحاضرات ودراسة الحالات وتقليد الواقع أو المحاكاة والمبادرة الإدارية وتدريب الحساسية والجولات الميدانية والتدريب في مكان العمل والتدريب العملي .[1]

3- الخبرة العملية المتراكمة من خلال التجارب والمواقف والمشكلات والدروس المستفادة منها , مما يضيف للوظائف مخزون مهاراته فيتطور بمرور الزمن.

---

[1] د .أمين الضرغامي ، مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية ، مجلة البحوث الإدارية ، ومركز البحوث والمعلومات ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، السنة العشرون ، العدد الثاني ، إبريل ، صـ6.

4- القراءة المستمرة ، ليس فقط في مجال التخصيص المهني ولكن أيضاً في أدبيات الإدارة وفروع المعرفة الأخرى والقراءة الحرة وغيرها حسب اهتمامه.

5- جلسات الأفكار التي يعقدها المدير لمرؤوسيه , أو يعقدها له رؤساءه أو تقررها الإدارة للرؤساء والمرؤوسين.

6- اللقاءات الدورية على مستوى الإدارة أو المؤسسة أو الفروع وما يتم في هذه اللقاءات من استعراض للمشكلات التي تواجهها المؤسسة ومداخل حلها وفرص التحسين.

7- المؤتمرات والندوات التي تعقد محلياً وعالمياً حيث الاستماع للآخرين واحتكاك العقول ورؤية الجديد.

8- استضافة الآخرين من ذوي الخبرة كالمديرين من جهات أخرى وذوي الاختصاص كالأساتذة والباحثين من الجامعات أو المراكز المهنية المتخصصة والاستماع إلى هؤلاء ومحاورتهم وتبادل وجهات النظر معهم .

9- التطوير التنظيمي الذي يتناول الأفراد والجماعات والإدارات والأقسام لتقويم أهدافها وسياساتها وإنجازاتها وتطوير ذلك من خلال الهيكل والأساليب والعلاقات [1].

---

[1] د . علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والشر والتوزيع ، ط 2001م ، صـ193.

ومما سبق ومن خلال الممارسة العملية نرى أن المنظمات العربية اهتمت قديماً بالتدريب وحصرته في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بإتاحة الفرصة للتدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة أو بالتعاون مع جهات تدريب متخصصة خارج المنظمة ، ودلت الممارسة العلمية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحسار الإثارة في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل فتأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه بالإضافة إلى سياسة التعليم في مراحلها المختلفة التي تقوم على الحفظ والتلقين والتي أصبحت غير قادرة على استيعاب وتفعيل التصنيفات الحديثة في ظل العمر الإلكتروني.

ملخص الفصل :

من خلال هذا المبحث يتضح أن رغبة المنظمات الحكومية في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين هو ما دفعها لتبني برنامج الحكومة الإلكترونية والذي تتطلب إجراء تعديلات وتغييرات جذرية في النظم الإدارية للقضاء على الروتين والتعقيدات الزائدة وتبسيط الهياكل التنظيمية المختلفة.

ومن هنا كان لا بد من تطوير الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة ، وتخطيط عمليات الاختيار التي تشمل الاختبارات والمقابلات الشخصية وتخطيط المسار الوظيفي وبرامج الحوافز ومن هنا كان يجب على الحكومات العربية والإدارات التابعة لها بتطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية تدريجياً على بعض الخدمات الحكومية التي تتأصل فيها البيروقراطية والبدء في الإجراءات من خلال إتباع عدد من الأساليب أهما . التعليم في مراحله المختلفة ، التدريب بأنواعه ، الخبرة العلمية المتراكمة وغيرها .

الفصل السادس

- التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند تطبيق الحكومة الإلكترونية .
- التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- طرق التغلب على التحديات والمعوقات
- ملخص الفصل .

عناصر الفصل :

. العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية الهندسة الإدارية .

. عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية .

. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند تطبيق الحكومة الإلكترونية .

. طرق التغلب على التحديات والمعوقات التي تواجه الحكومة الإلكترونية عند تطبيقها في إدارة الموارد البشرية .

مـقــدمــة

بعد أن تعرفنا في الفصل السابق على أهمية وضرورة إعادة الهندسة الإدارية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الكثير من المنظمات الحكومية نجد أن بعض المنظمات أو معظمها تواجه العديد من التحديات عند إعادة الهندسة الإدارية ولذلك كان لا بد من التعرف على هذه المعوقات والتحديات وطرق التغلب عليها من خلال هذا الفصل .

أولاً : عوامل نجاح الهندسة الإدارية :

عند تطبيق إعادة هندسة الأعمال يتطلب الأمر متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها وهي :

1 . إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعملية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.

2. العميل هو محور الاهتمام خلال مراحل المشروع المختلفة لذلك يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

3. لكي يكون التخطيط ناجحاً لا بد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة.

4. نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندرة.

5. حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع الهندرة وتزويدها بالسلوكيات

الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغير المطلوب مع ضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم وفي حال وجود عضو غير مقتنع بجدوى المشروع فيجب محاولة إقناعه بجدوى الهندرة فإذا لم يقتنع فمن الأفضل استبعاده واستبداله بعضو آخر حتى لا يؤثر على أداء فريق العمل.

6 . ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء.

7. ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.

8 . التحسين المستمر: لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.



شكل يوضح إعادة الهندسة الإدارية

عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية :

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات تفادي الوقوع فيها أو التنبه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً ذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطراً تؤدي بالتأكيد إلى فشل عمليات إعادة الهندسة وشل فعاليتها.

وفيما يلي بعض هذه الأخطاء الشائعة :

1. عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من تجارب الشركات وخصوصاً في العالم العربي.
2. عدم اختيار العملية التي سيتم هندرتها بالشروط والأسس التي وضعت لذلك(مثل الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعقد إجراءاً، ...إلخ) بل تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة.
3. محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها.
4. القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة.
5. عدم تخصيص موارد كافية للهندسة (المال، الوقت، الأفراد.(...
6. اعتبار بعض الجهات مشاريع الهندرة فرصة للتخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها فتقوم بترشيحهم لعضوية فريق الهندرة أو عدم قيام بعض الجهات بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال لديها.

7. أكثر ما يؤدي إلى فشل مشاريع الهندرة في تحقيق أهدافها وتحقيق الرؤيا المستقبلية التي تم وضعها هو استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم مقدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

8. تتطلب الهندرة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أو لأن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار.

9. غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه مجهوداته.

10. سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة.

11. تجاهل قيم واتجاهات الأفراد حيث تتطلب إعادة الهندسة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.

ثانياً : التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند

تطبيق الحكومة الإلكترونية وطرق التغلب عليها .

توجد العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لإعادة هيكلتها لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه التحديات :

1 ـ القيادة :

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى إعطاءها الدور التنظيمي والإمكانيات البشرية والمادية والصلاحيات المناسبة مما يؤدي إلى الاستفادة من هذه الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح .

بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة التي تتولى إدارة الموارد البشرية تعد أحد العناصر الرئيسية لنجاح هذه الإدارة في تحقيق طموحات وتطلعات القيادة العليا ، لذلك يفترض بأن تكون القيادة مؤهلة في مجال الموارد البشرية ومدركة لدورها ، وتمتاز بقدرة وفعالية في إدارة العاملين أو التنسيق بين جهودهم للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وإذا كانت الإدارة العليا غير مؤهلة فإنها لن تستطيع المساهمة في إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة[1].

2ـ التدريب :

[1] د .محمد فرويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ـ مرجع سابق ، صـ 46.

يعد التدريب في مجالات إدارة الموارد البشرية المختلفة ضرورة للموظفين العاملين بهذه الإدارة نظراً لما يتوقعه المستفيدون من موظفي الموارد البشرية بشكل خاص وموظفي المنظمة بشكل عام سواء في وجود الأداء أو سرعته ، أو مواكبته لكل جديد في مجال الموارد البشرية , لذا يجب على المنظمات أن تستثمر في التدريب وأن تعطي عناية كبيرة لتدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص بهدف التحسين المستمر للأداء , مما يجب أن يربط التدريب المعطي للعاملين بإدارة الموارد البشرية وللموظفين الآخرين بإستراتيجية المنظمة ، وأن يركز التدريب على تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المبنية على نظام اللوائح المطبقة بالمنظمة ، وتضيق المنظمة من الصرف على التدريب لأنه يؤدي إلى تطوير مهارات واتجاهات الموظفين , مما يعد ذلك من المجهودات غير الملموسة .

3 ـ توفير قوى عاملة مناسبة :

إن الوظائف المنوط بها إدارة الموارد البشرية في هذا الوقت صعبة ومعقدة ، وتحتاج إلى موظفين مؤهلين ومدربين في مجالات تخطيط القوى العاملة ، والتوظيف بكافة صوره ، وكذلك تقويم أداء الموظفين ، بالإضافة إلى المساعدات في تعزيز قيم المنظمة ، حيث يتطلب تطوير إدارة الموارد البشرية وقيامها بأدوار متعددة وجود قوى عاملة ذات كفاءة عالية ومؤهلة لذلك فإن مدير

إدارة الموارد البشرية يقع عليه عبء كبير في اختيار القوى العاملة التي سوف تعمل معه في هذه الإدارة ووضع الخطط المناسبة لتدريبهم وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم .

4ـ المحافظة على القوى العاملة المدربة التي تعمل في إدارة الموارد البشرية :

تعتبر القوى البشرية المدربة معرضة وبشكل كبير للتسرب إلى منظمات أخرى في سوق العمل لما تمتلكه تلك القوى العاملة من مهارة وكفاءة تجعل كثيراً من المنظمات تتنافس على استقطابها ، لذلك فعلى المنظمات توفير العناصر المختلفة من مزايا مالية ، وبيئة عمل صحية وبيئة اجتماعية جاذبة ، وغيرها من العناصر التي تسهم في تمكين الموظفين على أداء أعمالهم وتساعدهم على الولاء الوظيفي للاحتفاظ بالعمالة [1].

---

[1] د .محمد فرويد العتيبي , مرجع سابق، صـ48.

ثالثاً : معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية وطرق التغلب عليها :

1 . إن اختراق البنية التحتية التي ترتكز عليها خدمات الحكومة الإلكترونية وهي كثيرة وواضحة , وأصبحت معروفة لكل من يتعامل مع الشبكات الإلكترونية مثل البرمجيات (الفيروسات ، الديدان ، القنابل المنطقية) .

2 . القرصنة .

3 . الرقائق .

4 . الأبواب الخلفية .

5 . الميكروبات والروبرت .

6 . بالإضافة إلى عدد من المعوقات التي تواجه العنصر البشري ومن أهمها :

أ . مخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة عند إجراء تعامل عبر شبكة المعلومات الدولية.

ب . السطو على المعلومات الخاصة بطالب الخدمة مثل إمكانية الاستيلاء على أمواله عن طريق بطاقة الائتمان الخاصة به بسرقة بيانات بطاقته وسرقة التوقيع الإلكتروني وهو حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات لها طابع منفرد تسمح بتحديد الشخص صاحب التوقيع وتميزه عن غيره. وقد تحدث أخطاء غير مقصودة من جانب طالب الخدمة ذاته عند إدخال بياناته.

ج . غياب المستندات الورقية في بعض الخدمات المقدمة إلكترونياً مما يثير مشكلة إثبات التعاملات والعقود وتوثيق الحقوق والالتزامات وإثبات صحة التوقيعات والحفاظ على الملكية الفكرية.

د . ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات ، حيث شهدت بنية وخدمات الاتصالات في الدول العربية تحسناً نسبياً خلال السنوات القليلة الماضية بتحويل شبكاتها إلى النظم الرقمية إلا أنها لازالت غير كافية بشكل يسمح بتطوير المنظمات الحكومية لتطبيق الحكومة الإلكترونية والدليل على ذلك ضعف استخدام الإنترنت في الدول العربية بالمقارنة بالمستويات العليا نظراً لزيادة التكلفة ، ويتركز عدد مستخدمي الإنترنت بصفة خاصة في الإمارات والكويت والمملكة العربية السعودية ومصر ولبنان والأردن وتونس كأكبر نسبة لمستخدمي الشبكة في الدول العربية ولا يقتصر ضعف استخدام الإنترنت على محدودة عدد مستخدمي الإنترنت فقط ، ولكنها انطوى أيضاً على ضعف كثافة استخدام الإنترنت أيضاً أو ما يطلق عليه معدل تغلغل أو اختراق الإنترنت.

هـ . مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي بلغات مختلفة ، حيث نتج عن ظهور تباين كبير في مستوى الدول المتقدمة والدول العربية فقر معلوماتي ومعرفي بالإضافة للفقر المادي مما أثار العديد من المشكلات الاجتماعية وأهمها عدم الإلمام باللغات المختلفة مما يثير صعوبة التعامل مع الوسيط الإلكتروني.

و . ارتفاع معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي يبحث فيه الأفراد عن استقرار نسبي.

7- على الرغم مما تتمتع به الدول العربية من رصيد بشري عظيم (273 مليون نسمة) ومن إمكانية بشرية إنتاجية لمن هم في سن العمل (15-64سنة) تتجاوز نصف السكان ، ومع تزايد الإنفاق على التعليم كنسبة من النتائج المحلي الإجمالي ، إلا أن مستويات الأمية لا تزال عالية حيث تصل في الفئة العمرة (15-64) إلى أكثر من 50% من عدد السكان في حين يصل متوسط معدل الأمنية على مستوى الدول النامية كمجموعة إلى 30% وعلى المستوى العالمي إلى 22.5% أما فيما يتعلق بنسبة الملمين بالقراءة فلا تزال النسبة في الدول العربية 66% أقل مستوى من المتوسط الذي حققه من الدول النامية في مجموعها 72%[1].

8- لا تلقي عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية حيث تتبلور أساليب الاستقطاب في إعلانات الصحف أو مكاتب الاستخدام ، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.

[1] د . سعيد عبد الخالق ، التجارة الإلكترونية وتنمية الاقتصاد الشبكي العربي ، مجلة أخبار المال والاقتصاد ، العدد السادس ديسمبر ، 2001م ، صـ127.

9 . غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد طابع الاجتهاد الشخصي في اتخاذ القرارات.

10 . تأخذ نظم قياس وكفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها ، وتصبح مجرد روتين تقليدي لا يترتب عليه نتائج ذات بال.

11 – عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها:

أ . انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات التدريب الفعال ، وحصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني ، وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.

ب . إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها لمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد و تهيئة لقدراتهم في هذا المجال.

ج . إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل ، والإبتعاث إلى منظمات أجنبية متطورة أو التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين ، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة ,

والعمـل علـى الاقتصـاد فـي أعمـال التـدريب علـى الأسـاليب التقليديـة ، وعـدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة .

د . التباعـد عـن الجامعـات والمعاهـد العليـا وعـدم التفاعـل معهـا بالقـدر الكـافي لتوضـيح احتياجـات المنظمـات مـن الكـوادر البشـرية ذات الخصـائص والمميـزات المناسبة لمتطلباتـه , وعدم اعتمـاد التـدريب العلمـي فـي المنظمـات الواقعـة بـإقليم الجامعـة أو المعهد أو القريبـة مـن محـل إقامـة الطالـب كأحد متطلبـات التخـرج , وحفزه مـن قبـل المنظمـة أو الجامعـة مهمـا تواضـع الحـافز ممـا يـؤثر فـي تنشـئة الطالب.

12 . ضـعف الإقبـال علـى استخدام الطاقات التدريبيـة والاستشـارية المتاحـة فـي الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة.

13 . قصـور فعالية التعليم وقصـور تبني الإدارة للابتكـار ممـا يحـول دون التكيـف السريع والتفاعل مع تحديات كثيرة تطرحها البيئة العالمية.

14ـ ضـعف مخصصـات التـدريب والتحديـد الـدقيق للاحتياجـات التدريبيـة مـازال غالباً وكذلك تقييم عائد التدريب والنظرة غير المنصفة للبحوث والتطوير[1].

---

[1] د . محمد متولي ـ مرجع سبق ذكره ، صـ9.

طرق التغلب على معوقات تطبيق الهندسة الإدارية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية :

. ولمواجهة المعوقات السابقة يجب إتباع الآتي :

1 . لابد أن تغير المنظمات وتطور آليات وأساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية لتتماشى مع التوجهات التقنية للمنظمة المعاصرة وتستطيع تطبيق الحكومة الإلكترونية ومواجهة تحدياتها حيث زاد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية والتمكين وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة وتزايدت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال وتتمتع بالخصائص الآتية:

(1) – الرغبة في الإنجاز

(2) – السعي إلى التميز

(3) – تحمل المخاطر

(4) – الابتكار والتجديد

(5) – الاستعداد للخدمة

(6) – التركيز على النتائج

(7) –الاقتناع بفكرة الجودة

(8) – تقبل واستيعاب التغيير.

وفي إطار ذلك فإن أساليب تنمية الموارد البشرية المستندة إلى الحاسب الآلي وأساليب التدريب التفاعلية والتدريب عبر الشبكة العالمية الإلكترونية هي التي تركز على التوجهات الجديدة في تنمية الموارد البشرية حيث أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية وإمكانية العمل في فرق لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة ولتحقيق ذلك نرى أن تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية تكون عن طريق:

أ – الاهتمام بالتفكير الإبتكاري بأساليبه المتعددة.

ب – التدريب الغير تقليدي أو التعلم الإلكتروني وهو التدريب عبر الشبكات.

<u>أ – التفكير الإبتكاري :</u>

مفهوم الابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادرة والمرونة , بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين , ويأخذ الابتكار شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة , لذلك يعتبر نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة[1].

وينبغي الاهتمام بالابتكار في التعليم بمراحله المختلفة وأهمها التعليم الجامعي حيث الاهتمام بتهيئة الخريج المسلح ليس فقط بمعارف متقدمة في

---

[1] د . أحمد سيد مصطفى ، التغيير بالإبتكار رؤية معاصرة ، مرجع سابق ، صـ374

مجالات الإدارة المتكاملة وفي مجال تخصصه ، بل أيضاً بقدرات عملية تتضمن مهارات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت وأن يكون أسلوب الفهم والتحليل والابتكار هو السائد بدلاً من أسلوب حشو المعلومات والتلقين بالحفظ مما يعطل العقول.

ومنظمات الغد تحتاج إلى خريجين قادرين على الأداء والقدرة على تحصيل المعرفة والمهارة بالإضافة إلى المبادرة في ظل سيادة التنظيم الشبكي وفرق العمل ذاتية الإدارة ، ولا يكتفي بإنجاز ما حدد له من أهداف بل يسعى لتجاوزها وأن يكون قادراً على العمل الجماعي المنسجم ضمن فرق عمل منتجة.

ويطرح التساؤل التالي :

من هو الذي نتوقع منه إمكانية أن يبتكر للتطوير والتحسين في منظمتنا العربية؟

هل هو الذي يخضع لإدارة أوتوقراطية تحرمه من المشاركة بالرأي ولا ترى فيه سوى منفذ مطيع؟

أم هو الذي ترى فيه الإدارة عقلاً مفكراً مهما صغر شأنه وتتيح له المعلومات ومؤشرات الأداء وتشجعه على تقديم الاقتراحات والمشاركة في صنع القرارات بحيث يسهم في موقعه مع العاملين الآخرين في الابتكار للتطوير وتعزيز القدرة التنافسية ؟

وهناك إجابات عديدة لذلك سنعالج تلك التساؤلات كما يلي :-

انتشرت نظم الاقتراحات في الكثير من المنظمات الحكومية والشركات الصناعية في العديد من البلدان الساعية للتغيير مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأوربا الغربية واليابان وسنغافورة وغيرها.

وتستهدف هذه النظم تشجيع العاملين فرادى وجماعات على إفراز أفكار مبتكرة لتحسين الجودة بهدف خفض التكلفة وزيادة درجة رضاء العملاء المستخدمين لنظم الاقتراحات , وهذه سمة مشتركة , وذلك بدفع لجان محايدة من اجل تقييم الأفكار المبتكرة وفق معايير موضوعية , مثل مدى عملية الفكرة وقابليتها للتنفيذ ومدى إسهامها في تحسين الجودة أو خفض التكلفة ومدى اقتصادياتها , وترصد مخصصات مالية لمكافأ المبتكرين.

وأن عزت أو قصرت المخصصات المالية تتجه الإدارة لتكريم المبتكرين ونشر ذلك على الإنترنت.

ولا يقتصر الأمر في نمط الإدارة المتطورة المعاصرة على تشجيع العاملين بلا تفويض والتمكين وتقديم الأفكار المبتكرة بل تعمل الإدارة إلى تشجيع حلقات العصر الذهني كمدخل من مداخل الابتكار حيث يتجمع عدد معين من العاملين لتدارس مشكلة أو مجال يحتاج إلى تحسين , ويعمل قائد الفريق على

تشجيع الأعضاء لدفعهم لإخراج أكبر قد ممكن من الأفكار البديلة للمعالجة أو التطوير , وتتبع ثلاث خطوات في ذلك حيث توضح المشكلة , ثم كيفية العمل والسلوك وتقنية الأفكار , ومن الأساليب الإبتكارية أيضاً الإدارة على المكشوف وهو منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات المرجوة في أذهان الأفراد أولاً بأول من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وتنقية الاقتراحات نحو التطوير , ويتم ذلك عن طريق تكوين فريق عمل ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية , وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج وتحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق .

ويوجد أيضا أسلوب الجماعات الحماسية وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تحب الإنجازات العالمية في العمل والمغامرة والمهمات الصعبة.

حيث يهدف هذا الأسلوب إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يزيدون من استخدام أفكارهم لحل أو إنجاز المهمات المناط بهم , ويتم ذلك عن طريق إشراك الأفراد العاملين

وجهاً لوجه مع أصحاب الخبرة في تخصيص المنظمة , وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الإلكتروني وشبكات الحاسب.

ب . التدريب عبر الشبكات أو ما يسمى بالتعلم الإلكتروني :

وهو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياته المختلفة سواء على شبكة مغلقة أو شبكات مشتركة أو الشبكة الإلكترونية .

وهو تعلم مرن مفتوح وليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة , وهو لا يعتمد على التكنولوجيا فقط بل على ثقافة المنظمة والقيادة وإدارة التغيير أيضاً وتوجد العديد من الوسائط التي تستخدم في التعلم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs والوسائط المتعددة التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة ، وكذلك البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد .

ومن سماته أنه يتم بصورة متزامنة فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة مما يجعل جو التعليم أقرب الوظائف إلى حد ما لوظائف الطريقة التقليدية , أو يتم بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقاً لوقته وسرعته الشخصية ويوفر

الوقت والتكلفة ويساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة وهو يعتمد على التعلم بالممارسة والتغذية المرتدة ورغبة المتعلم في التعلم وتصميم البرنامج الذي يساعد المتعلم على السير وفقاً لخطاه الشخصية وفي المكان الذي يناسبه وتوجد العديد من الاختبارات الموجودة على صفحات الإنترنت والتي تختبر استعداد الأفراد والمؤسسات للتعلم عن بعد وهي تقوم على أساس تحليل العوائق النفسية والبيئية والتكنولوجية التي تؤثر على استعداد التعلم والفوائد التي تعود على المتعلم أو المتدرب والتى نستخلص منها النقاط التالية :

- يتعلم ما يريد أن يتعلمه في الوقت الذي يختاره وبالسرعة التي تناسبه.
- يتعلم ويخطئ في جو من الخصوصية.
- يمكنه تخطي بعض المراحل التي يراها سهلة أو غير مناسبة.
- يمكنه الإعادة والاستزادة بالقدر الذي يحتاجه [1].

- يجعل كماً هائلاً من المعلومات في متناول يده.

<u>الفوائد التي تعود على المنظمة :</u>

1- تقليل مصروفات السفر والانتقال بالنسبة للمتدربين.
2- تقليل أوقات الغياب عن العمل.
3- تنمية مهارات استخدام التكنولوجية الحديثة.

---

(1) د. محمد متولي - مرجع سبق ذكره ، صـ11.

4- خلق بيئة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة.

5- تحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة.

6- تدريب عدد كبير من العاملين.

7- سرعة نشر التعليمات والثقافات الجديدة.

ملخص الفصل

عرضنا في بداية هذا الفصل العوامل التي تؤدي إلى نجاح الهندسة الإدارية وتبين إنه لنجاح الهندسة الإدارية أو الهندرة يتطلب الأمر متابعة سير استخدام الأساليب بالتغيير وأهميته وأن يكون العميل أو المواطن هو محور اهتمامها وان يتم اختيار الفريق القائم بالتغيير على أسس علمية وأن يتم تزويده بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغير .. إلى غير ذلك من العوامل وتبين ايضاً أن عدم توفر هذه العوامل تعتبر من أهم المعوقات والتحديات التي تعيق تطبيق الحكومة الإلكترونية وقد تم حصر هذه التحديات والمعوقات في عدم اقتناع الإدارة العليا بالتغيير ،عدم تدريب الموظفين وعدم توفير قوى العاملة المناسبة للتغير بالإضافة إلى وجود معوقات تتعلق بالشبكة الإلكترونية وأهمها إمكانية اختراق البنية التحتية والقرصنة والرقائق وغيرها أما المعوقات المتعلقة بإدارة الموارد ا لبشرية فتتلخص في مخاطرات والمعلومات ، السطو على المعلومات الخاصة بطالب الخدمة ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات ومشاكل الفقر المعلوماتي والمعروف بلغت مختلفة .

وقد عرضنا في ختام هذا الفصل طرق التغلب على معوقات تطبيق ا لهندسة الإدارية عند تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية وأهم هذه الطرق أو الأساليب هي ان تغيير المنظمات وتطور آليات تأهيل وتنمية الموارد البشرية

لتتماشى مع التوجيهات التقنية للمنظمة المعاصرة والاهتمام بالتفكير ألابتكاري والتدريب الغير تقليدي ...

الفصل السابع

نماذج لإعادة هندسة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية

عناصر الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم

. نماذج توضح إعادة هندسة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

1 . نموذج مقترح لإعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسة الاتصال

2 . حالة عملية من تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة المطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات بسوريا .

عناصر الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم

. نماذج توضح إعادة هندسة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية .

1 . نموذج مقترح لإعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسة الاتصال

2 . حالة عملية من تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة المطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات بسوريا .

نموذج مقترح لإعادة هندسة الموارد البشرية في مؤسسات الاتصال على سبيل المثال :

لا يجب أن تقتصر الجهود على تحديد شبكات الهاتف الموجودة وتركيب أجهزة الاتصالات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنية الأكثر تقدماً ، بل يجب أن تشمل التحديث التجاري والتنظيمي ونظم الإدارة وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث متطلباً لاستمرار وجود مؤسسة الاتصال، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للمؤسسة للتأكيد على إرضاء الزبائن من خلال تقديم مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة الجيدة.

ولا يجب الاعتماد فقط على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع العمليات التقنية في المؤسسة ، بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع خدمة الزبائن وإدارة الجودة التي يجب أن تشمل كافة النواحي في المؤسسة.

ويجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المؤسسة وعمل التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بحيث تتناسب مع الأهداف

الجديدة للمؤسسة ، وتسمى هذه العملية "إعادة الهندسة" وقد بدأ تطبيقها بكثرة في الآونة الأخيرة.

والتحدي الأساسي الذي يواجه المسئولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات . نتيجة علميات إعادة هندسة المؤسسة في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير[1].

أولا :- العنصر البشري وإعادة هيكلة المؤسسة

تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغييرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة.

وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب لتشغيل أجهزة الاتصالات وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدرا أعلى من المهارة الفنية. وعلى نفس المنوال ، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب)[1].

---

[1] د . أحمد بن صالح عبد الحفيظ " إعادة هندسة" كيف تطبق منهج "إعادة الهندسة" دار وائل ، عمان ، ط (1) ، 2003 م صـ92.

[1] Jeam Marie Ducreux , Maurice Marchand to nel , st rate gie . ales cles du sa cces concur-entiel . edition d,organ isation , pais, 2004. p82.

وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات . ويجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين لتنفيذ العمل المطلوب في كل إدارة من إدارات المؤسسة . وفي معظم الحالات يكون هناك تغيير في القدرات والمعارف والمواقف (الاتجاهات) المطلوبة لتنفيذ العمل بفعالية في جميع المواقع التي يتم إنشاؤها في المؤسسة.

ولن تكسب المؤسسة أي شيء بتنفيذ علميات إعادة الهندسة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة.

ويجب مراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجهزة المختلفة من المؤسسة مراجعة شاملة.

ونظراً لعلاقة ذلك بعلمية إعادة هندسة المؤسسة تسمى هذه العملية "إعادة الموارد البشرية" في المؤسسة.

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لن تؤدي إلى أي مشكلة إذا كنا قادرين على التخلص من الكادر الوظيفي الموجود حالياً ، وتوظيف كادراً جديداً تبعاً لمتطلبات المؤسسة الجديدة. ونفس الشيء ينطبق على إعادة هندسة المؤسسة إذا كنا قادرين على استبدال المؤسسة الموجودة حالياً بأخرى جديدة اعتمادا على رؤية مثالية ، إلا أن ذلك لا يعتبر بديلاً عملياً ، وبالتالي يصبح من الضروري

إيجـاد وحـدة تنظيميـة خاصـة مهمتهـا تحقيـق متطلبـات التوظيـف الناتجـة عـن التغيرات في المؤسسة ، وبالتالي الاستفادة القصوى من الفوائد المكنـة من الموارد البشرية الموجودة حالياً[1].

ويمكن الاستدلال من التعريف السابق للوحدة التنظيمية علـى التشابه بين هذا المفهوم ومفهوم نقل الموظفين في النظم التقليدية لإدارة الموارد البشرية.

ثـانـيـا : - مـفـهـوم نـقـل الـموظـفـين الـتـقـلـيـديـن :

يـدور مفهوم نقل المـوظفين حـول نظـام يحتـوي علـى بـرامج وآليـات يـتم تنفيـذها لإعادة توزيـع الموظفين علـى مجـالات يـتم فيهـا اسـتغلال خـدماتهم بشـكل أفضل حسب الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

وينـتج عـن ذلـك نظـام ، أي مجموعـة مـن العناصـر المترابطـة المصـممة لتحقيق هدف ما.

ويصـمم نظـام نقل الموظفين للتأكد من إعداد المؤسسـة ، مـن وجهـة نظـر الموارد البشرية للاستجابة بشكل مناسب للأوضـاع المختلفة التـي تنشـأ لمواجهـة التقنيات الجديدة وفلسفة الإدارة الجديدة وغير ذلك.

---

(1) Jeam Marie Ducreux , Maurice Marchand to nel , st rate gie . ales cles du sa cces concur-entiel . edition d,organ isation , pais, 2004. p115.

ومدخلات هذا النظام هي : الموارد البشرية الموجودة والموظفين المتوقع توظيفهم وخطط المؤسسة.

ومخرجات النظام هي : نقل الموظفين وإعادة التدريب وبرامج التدريب وبرامج التطوير وإعادة توزيع المواقع الوظيفية وتبديل مواقع الموظفين وغير ذلك.

ويتطلب مثل هذا النظام تخطيطاً مناسباً للعمل إذا ما أردنا أن يعمل بطريقة صحيحة.

وتقوم بعض الشركات بتنفيذ برامج نقل الموظفين استجابة لاحتياجات خاصة أو لمواجهة مراحل انتقالية في قطاع ما.

وعلى الرغم من مساعدة ذلك في حل المشكلات العاجلة للمؤسسة إلا أن هذه البرامج لا تحقق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري في المؤسسة.

ويجب أن تكون نقطة البداية لنظام إعادة توزيع الموظفين الوضع الحالي للموظفين مع التطلع للوضع المستهدف حسب خطة المؤسسة للاستخدام للعنصر البشري.

وتعتبر إستراتيجية الشركة المستقبلية أساسية لتنفيذ برنامج ملائم لإعادة توزيع الموظفين ولا يقتصر الأمر على وجود فكرة واضحة عن اتجاه الشركة ، ولكن يجب عرض نتائج ممارسات التخطيط على أولئك المسئولين عن نظام إعادة توزيع الموظفين لضمان نجاح هذا النظام.

ويجب توزيع الموظفين بحيث نحصل على أقصى فائدة ممكنة للعنصر البشري في المؤسسة ، وأن يتم هذا التوزيع من وجهة نظر عامة مع الأخذ بعين الاعتبار وضع المؤسسة كوحدة متكاملة ، وليست كأجزاء .

وهناك أمثلة كثيرة على التوزيع الخاطئ للموارد البشرية في المؤسسات وما ينتج عن ذلك من عواقب سلبية (مثل افتقار بعض الإدارات للعدد الكافي وزيارة عدد الموظفين في مواقع أخرى ، وافتقار بعض الموظفين للحافز للقيام ببعض المهام التي لا تتناسب مع مؤهلاتهم).

ثالثا : إعادة هندسة الموارد البشرية ـ تحديات جديدة في مجال إعادة توزيع الموظفين :

Human Re-engineering – New Challenges in the Area of staff

لقد وصلت مؤسسات الاتصالات إلى مرحلة البحث عن تغيرات إستراتيجية للنمط التقليدي مثل : التوسع الأفقي والرأس لخدماتها الموجودة ، واستبدال التقنيات الموجودة أو تغييرها ، وإدخال خدمات جديدة والاستغناء عن خدمات موجودة وتحسين الإنتاجية ، وغير ذلك.

ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يتعداه إلى رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة (متضمنة الرؤية والرسالة ونظم الإدارة) التي تتعرض لعملية مراجعة وإعادة تصميم مستمرة (إعادة هندسة).

وضمن هذا السياق الجديد فإن نظام إعادة توزيع الموظفين يتعرض لسلسلة من التحديات الجديدة .

ويجب على "برنامج إعادة توزيع الموظفين" أن تجد طريقة لخلق وحدة دائمة لإعادة توزيع الموظفين ضمن المؤسسة , ولذلك يجب أن تلعب هذه الوحدة دوراً لا يقبل الجدل في إدارة الموارد البشرية[1].

---

(1) Jeam.Marie Ducreuxx, Maurice Marchad – Tonel. P. 120.

ونعلم أنة بالرغم من أهمية الحكومة الإلكترونية , وأهمية تطوير الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية , إلا أن هذا البرنامج يواجه العديد من التحديات والمعوقات , التي من أهم تحدياتها هو عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية الحكومة الإلكترونية ، ضيق المنظمة ببرامج التدريب لتطوير مهارات الموظفين .

أما المعوقات فتتمثل في اختراق البنية التحتية التي ترتكز عليها خدمات الحكومة الإلكتروني وكذلك عمليات القرصنة ، الميكروبات ، السطو على المعلومات الخاصة بطالب الخدمة .

ولمواجهة هذه المعوقات والتحديات لا بد أن تغير المنظمات وتطور آليات وأساليب تأهيل وتنمية الموارد البشرية ، لتتماشى مع التوجيهات التقنية للمنظمات المعاصرة .

وفي ختام هذا الفصل يتضح أهمية إدارة الموارد البشرية حيث تقاس كفاءة المنظمة على مدى نجاحها في الاستفادة من الموارد المحدودة المتوفر لديها والتي من أهمها الموارد البشرية ، ويلاحظ أن المنظمات تنمو وتطور أتساع نشاط المنطقة أو تحقيق الأهداف السابقة ، مما يعمل على تقادم الزمن على المنطقة , أو نتيجة الانخفاض المستمر في كفاءتها الإنتاجية مما يؤدي إلى ضرورة التغير أو إعادة الهيكلة , أو تطبيق ما يسمى بالهندسة الإدارية.

وتعتبر الهندسة الإدارية أسلوباً إدارياً لتحديد العمليات في المنظمات وهي أحد الأساليب الإدارية والهندسية المنهجية الحديثة التي تعمل على إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة من جذوره , وتعتمد الهندسة الإدارية على إعادة هيكلية وتصميم العمليات الإدارية , وذلك بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل تحقيق سرعة الأداء ، وتخفيض التكلفة ، ويعمل على رفع جودة المنتج أو الأداء .

وهذا ما يؤدي إلى إعادة توزيع الموظفين بما يتفق مع عملية التخطيط للموارد البشرية للمنظمة وأنشطة التطوير والتدريب.

وقد يدفع المنظمة إلى إعادة هيكلة مواردها البشرية رغبة هذه المنظمة في تطبيق الحكومة الإلكترونية ,وذلك من اجل تحسين أداء المنظمات الحكومية , وتقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية بالإضافة إلى الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية.

وهذه الأسباب وغيرها هي ما دفعت المنظمات وخاصة الحكومة إلى التحول إلى التعامل إلكترونياً لتحسين مستوى الخدمة للأفراد للتحول إلكترونياً , إلا أن هذا التحول يواجه بالعديد من التحديات والمعوقات , منها عدم وجود دعم من الإدارة العليا وعدم وجود متابعة للمتدربين ، بالإضافة إلى وجود مخاطر لإنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة ، ومشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي

بلغات مختلفة , بالإضافة إلى اختراق البنية التحتية التي تركيز عليها خدمات الحكومة الإلكترونية والقرصنة وغيرها من المخاطر , وللتغلب على هذه المخاطر والمعوقات أن لابد من تأهيل وتنمية الموارد البشرية والاستعانة بموارد بشرية قادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة.

نموذج (حالة عملية) توضح تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا

تم إعداد هذه الحالة بواسطة . دار خبرة (ضياع الجودة العرب)

تعريف بدار الخبرة . صناع الجودة سرب صاحبه التجربة .

أسست صناع الجودة العرب عام 1996، وهي أول دار خبرة عربية سورية معتمدة من الجهات المعنية ومختصة على نحو شامل بتقديم خدمات تطوير الأعمال (Business Development) وإدارة الجودة (Quality Management)كما تقوم بتقديم الاستشارات والتدريب والخدمات الاقتصادية المساندة لقطاعات الصناعة والتجارة والخدمات.

إن صناع الجودة العرب تقدم خدمات متكاملة لتنمية الأعمال منها :

- بناء نظم الإدارة والجودة.
- التدريب وتنمية الموارد البشرية .
- الدراسات والاستشارات الاقتصادية والتسويقية .
- الفحص والتفتيش والاختبار والمعايرة .

أول برنامج منظم لخدمة المجتمع في سوريا لدى صناع الجودة العرب

لقد تبنى صناع الجودة العرب تنفيذ برنامج لخدمة المجتمع. يشمل البرنامج تقديم الدعم والمنح الاستشارية والتدريبية لعمليات التطوير الإداري ورفع الكفاءات ابتدءاً

من الأعمال الإدارية اليومية كأرشفة والسكرتارية، مروراً بالتسويق والمبيعات وإدارتها، ودورات إعداد القادة الإداريين والممارسات الصحيحة لهندسة التغيير واستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة. كل ذلك بشكل منح جانبية تمول وتقدم من صناع الجودة العرب في إطار دعم التعاون ما بين القطاعين العام والخاص في سوريا والدول العربية .

الهيكل التنظيمي الخاص بصناع الجودة العرب

تعريف بالجهة التي نفذت لديها صناع الجودة العرب التجربة (المؤسسة العامة للاتصالات

المؤسسة العامة للاتصالات هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مادي وإداري وتخضع لأحكام المرسوم التشريعي رقم (20) لعام 1994 وتتبع لوزارة المواصلات مهمتها توفير خدمات الاتصالات وفق السياسة التي يرسمها مجلس الإدارة وتحدده الأنظمة النافذة وتتمتع بحق الحصر للاتصالات السلكية واللاسلكية وما بحكمها في جميع أراضي الجمهورية العربية السورية وفي فضائها الخارجي ومياهها الإقليمية بموجب المرسوم التشريعي رقم 1935لعام 1975 الذي أحدثت بموجبه المؤسسة.

تضم المؤسسة عدداً من المديريات ومن ضمنها مديرية الشؤون الإدارية والقانونية (مرفق الهيكل التنظيمي) وتختص هذه المديرية بتتبع أوضاع العاملين في

المؤسسة والبالغ عددهم 25000 موظف تقريباً وتأمين كافة الأعمال الإدارية والخدمات العامة التي تقتضيها مصلحة المؤسسة بالتنسيق مع المديريات صاحبة العلاقة وكذلك متابعة القضايا والدعاوى التي تكون المؤسسة طرفاً فيها .

الخدمات التي توفرها المؤسسة

- خدمات الاتصال الأرضية والفضائية .
- الإنترنت والبريد الإلكتروني .
- الهاتف الخلوي.
- البطاقات مسبقة الدفع.
- الحصالات الهاتفية .
- تراسل المعطيات.
- الشبكة الرقمية المتكاملة.ISDN
- النداء اللاسلكي.
- الجباية اللامركزية للفواتير.

القوى العاملة

بلغ مجموع العاملين في المؤسسة بنهاية عام 2000 (21193) عاملاً تبلغ نسبة الذكور منهم 37% والإناث 27% وتبلغ نسبة المهندسين إلى المجموع العام 11% من مجموع القوى العاملة ويبلغ عدد العاملين لكل ألف مشترك 12.6

بالألف .

دور المؤسسة في المجال العربي

تقوم المؤسسة بالتنسيق مع إدارات الاتصالات في الدول العربية من خلال اجتماعات مجلس وزراء الاتصالات العرب ومكتبه التنفيذي وكذلك من خلال اللجنة الدائمة للاتصالات وأمانتها الفنية في الجامعة العربية ولجانها الفرعية ومتابعة اللجان المشتركة بين القطر والدول العربية والأجنبية .

والمؤسسة هي ممثل القطر في المؤسسة العربية للاتصالات الفضائية (عربسات (ومن المؤسسين المساهمين فيها، وقد قامت باستضافة عدد من الاجتماعات والندوات في إطار خطة عمل المكتب الإقليمي للدول العربية في القاهرة وخطتها في مجال تبادل الزيارات مع الشركات والمنظمات العالمية .

دور المؤسسة في المنظمات الدولية

المؤسسة عضو في الاتحاد الدولي للاتصالات وتشارك بشكل فعال في المؤتمران والاجتماعات التي ينظمها .

المشاريع المنفذة من قبل المؤسسة والتطور الملحوظ في الاتصالات

إن التطور الكبير في المؤشرات كان نتيجة تنفيذ مشاريع كبيرة وبشكل خاص في الفترة ما بين أعوام 1993-2000 فقد تم إنفاق أكثر من (30) مليار ل.س. حيث تم تنفيذ مشروع تحديث وتوسيع الاتصالات الأول (المليون رقم هاتفي)

خلال أعوام 1995-1993 وتم تنفيذ المشروع الريفي (337) ألف رقم خلال الفترة بين عامي 1998-1997 كما بدأت المؤسسة بتنفيذ مشروعها الثاني لتحديث وتوسيع الاتصالات (1.65) مليون رقم مع بداية عام 2000 حيث سيمكن المؤسسة من الوصول إلى كثافة 20% مع نهاية وضع المشروع بالخدمة وسيمكن من الوصول إلى الهدف وهو هاتف لكل أسرة. كما أنه تم إحداث الشركة السورية الكورية المشتركة بين المؤسسة العامة للاتصالات وشركة سامسونج، وتم أيضاً تنفيذ العديد من المشاريع المتعلقة بالكوابل الضوئية البحرية والوصلات الميكروية مع الدول المجاورة منها مع (لبنان – مصر – قبرص – العراق) كما أن المؤسسة تشارك في المشاريع القارية وكذلك العديد من المحطات الأرضية .

مبررات قيام صناع الجودة العرب بالمبادرة ومساعدة المؤسسة العامة للاتصالات في تطبيق برنامج (هندسة نظم العمل والجودة الشاملة) ضمن برنامج خدمة المجتمع، وبتمويل منه كأول تجربة للتعاون بين القطاع الخاص والقطاع العام، وخدمة للإدارة والاقتصاد الوطني

من خلال ما تقدم يتضح لنا الدور الكبير الذي تقوم به المؤسسة والأعباء الملقاة على عاتقها في نقل المجتمع السوري إلى عصر التكنولوجيا، وبالرغم من عدم تخصيص الإمكانيات المادية من قبل المؤسسة العامة للاتصالات للإنفاق على عمليات إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة، فقد تبنى السيد مدير عام

المؤسسة والسيد مدير الشؤون الإدارية والقانونية في المؤسسة العامة للاتصالات بالتعاون مع صناع الجودة العرب ممثلة بمديرها العام الأستاذ حسان صبحي الحموي وضمن برنامج خدمة المجتمع وعلى مدى ثلاث سنوات وبتمويل موفر من قبل صناع الجودة العرب قارب ثلاث ملايين ليرة سورية للإنفاق على الخدمات المقدمة، إطلاق التجربة على مستوى مديرية الشؤون الإدارية في الإدارة العامة والمحافظات، وقد جرى العمل على تخفيف حدة المعارضة ومقاومة التغيير لهذه التجربة داخل المؤسسة من خلال برنامج واسع من الندوات واللقاءات والتوعية بضرورة التنمية الإدارية وأهمية التجربة وفائدتها للعاملين، بالإضافة إلى اكتساب دعم بعض العاملين الذين أبدو استعداداً لبذل الجهد والعمل الإضافي دون مقابل وقد قامت صناع الجودة العرب بتكريمهم مادياً ومعنوياً في نهاية المشروع .

وقد اعتبرت هذه البادرة أول تجربة إدارية متكاملة على مستوى الجمهورية العربية السورية تم إنجازها بشكل يرتكز على المحاور الثلاثة التالية :

. تطوير المكان والمعدات والتجهيزات .

ـ تحديث أنظمة الإدارة وتوثيق أدلة العمل للموظفين وإصدار دليل المراجعين للتسهيل على المواطنين إنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات تمهيداً لتطبيقات الحكومة الإلكترونية والنافذة الواحدة .

تنمية الموارد البشرية والتدريب على رأس العمل.

وقد تم التعامل مع التجربة بمنتهى الشفافية حيث تم التركيز على كشف السلبيات ومعالجتها بمنتهى الموضوعية .

نتطور فكرة إعادة هندسة نظم العملتحت شعار (إن تطوير العمل في أجهزة الدولة ومؤسساتها بات ضرورة ملحة ومسئولية وطنية حتى لا تتسع الفجوة بيننا وبين الآخرين، وحتى نكون شركاء أكفاء في كل ما يجري من تطورات سياسية واقتصادية في الوطن العربي والعالم (تبنت المؤسسة فكر إعادة هندسة النظم منذ عام 1999، بتاريخ 23/1/1999 أصدر المدير العام الرسالة رقم (1) المتضمنة تشكيل فريق عمل مركزي لتحقيق أهداف المشروع .أنهى فريق العمل المركزي (بالتعاون مع فريق مستشاري صناع الجودة العرب) بتاريخ 8 نيسان 1999 أعمال المسح الأولي تجاه مديريات :

- الشؤون الإدارية والقانونية .
- مديرية التدريب والتأهيل .

•مديرية الاستثمار والحركة .

•مديرية الرقابة الداخلية .

بناء على نتائج التقييم الأولي وقرارات فريق العمل المركزي الثاني بتاريخ 1999/4/8وفريق العمل المركزي الثالث بتاريخ 18/5/19989 فقد تم وبالتعاون مع صناع الجودة العرب وضمن برنامجها لخدمة ودون أي مقابل بتنفيذ المشروع باتجاه مديرية الشؤون الإدارية والقانونية .

أهمية التجربة

نظراً لوجود تراكمات في العمل وضعف القدرات الإدارية للكوادر والحاجة الماسة لرفع كفاءاتهم بالإضافة لعدم توفر بعض التجهيزات الحاسوبية الحديثة وبعض الأدوات المساعدة على حسن أداء العمل وعدم رضا المراجعين،فقد تم تحديد أهداف المشروع بالنقاط التالية :

•تحقيق إعادة هندسة نظم العمل وتطويرها باستمرار .

•إعادة النظر بمختلف العمليات التي تقوم بها المديرية بهدف تحسين الأداء .

•وضع أنظمة وأسس لإنتاج أكبر بتكاليف أقل وبالتالي تحقيق نوعية أداء أفضل بما يساعد على جودة الخدمة الهاتفية وتحقيق متطلبات ورغبات المواطنين .

•تنمية مهارات العاملين وقدراتهم للعمل على تبسيط الإجراءات إلى أقصى حد ممكن لتسهيل المعاملات على المواطنين والمراجعين وكسب رضاهم والقيام

بجميع الأعمال الإدارية لحوالي 25000 عامل وموظف لدى المؤسسة، مما يشكل عبء وتحدي كبير على المديرية .

وفي سبيل تحقيق ذلك تم تشكيل فريق عمل فرعي بالتعاون وبإشراف صناع الجودة العرب للقيام بعمل المسح والتقييم للوضع الحالي ووضع خطة العمل لتنفيذ المشروع في مديرية الشؤون الإدارية والقانونية، ومن ثم تنفيذ وإنجازه بالكامل .

خطة العمل

تم وضع خطة للعمل متكاملة، نوجزها بما يلي :

الجمهورية العربية السورية

وزارة المواصلات (المؤسسة العامة للاتصالات)

خطة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة

المراحل PHASES

منهجية العمل

استندت منهجية العمل التي أعدها وأشرف على تنفيذها مستشار وصناع الجودة العرب، على المحاور التالية :

المحور الأول: تطوير الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي وإعادة هندسة نظم العمل وتبسيط الإجراءات :

تمت دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية حيث تبين بأنه غير مستند على الأسس المعتمدة في مجال هندسة الإدارة ولا يعكس الصورة الحقيقية لواقع العمل بالإضافة للتداخل في المهام المشتبهة في الدوائر. وبناءً عليه فقد تم العمل على بناء الهيكل التنظيمي للمديرية وبيان موضع كل دائرة وكل شعبة وإعادة صياغة التوصيف الوظيفي لأفراد المديرية وتعريف عناصر المديرية بأعمالهم، وكان ذلك مدخلاً لإعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل .

المحور الثاني: الندوات التمهيدية :

بغية إيجاد ثقافة عامة عن مفاهيم الجودة في الأداء ولرفع كفاءة العاملين عقدت في مديرية الشؤون الإدارية والقانونية عدة ندوات تمهيدية مع موظفي المديرية تناولت مفاهيم الجودة وإعادة هندسة نظم العمل وشرح الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي بغية إحاطة العاملين بمناخ العمل وأهميته، كما أنه تم شرح مفاهيم المشروع وأبعاده من خلال مجلة الاتصالات الخاصة بالمؤسسة .

المحور الثالث: الدورات التدريبية :

تم إقامة عدة دورات تدريبية وأهمها :

- دورات في إدارة الملفات والوثائق ونظم استرجاع المعلومات .
- دورات في التخطيط الإداري وتحليل المواقف SWOT لجميع العاملين في المديرية .

- دورات في مبادئ أساسية لرفع المهارات في الأرشفة على الحاسب .
- دورات في مجال تحسين أداء الإداري وهندسة التغبير.
- دورات في كيفية تبسيط الإجراءات .

المحور الرابع: التوجيه على رأس العمل :

تم تكليف عدد من المستشارين لدى صناع الجودة العرب بزيارات ميدانية لتوجيه العاملين على رأس العمل وإعطاء المشورة اللازمة لتنفيذ المشروع ووضعه موضع التطبيق على مدى عامين .

المحور الخامس: التقييم والتطوير المستمر:

تم وضع معايير ونظم وكذلك إتمام العديد من المراجعات الداخلية واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة للتطوير .

الوضع في المديرية قبل التجربة

أسفر المسح الأولي عن النتائج التالية:

- وجود معوقات في سير المشروع في مختلف مواقع العمل في المديرية والمؤسسة .
- عدم توفر مستشارين ومدربين، وعدم وجود كفاءة كافية لدى العاملين .
- عدم توفر وسائل العمل والكوادر المدربة والمؤهلة .
- وجود معارضة للتغيير داخل المؤسسة .

•وجود عدد محدود من الأجهزة الحاسوبية تفتقد إلى البرمجيات المحملة على الأجهزة بشكل جيد مما يسبب في وجود أعطال في الأجهزة تعرقل سير العمل بالإضافة لغياب نظام الأرشفة للملفات، مما يعني صعوبة العودة لأي ملف من الملفات المخزنة على الحاسب .

• عدم وجود المفروشات المناسبة للعمل .

• عدم اعتماد نظام الأرشفة والحفظ والاسترجاع لوثائق المديرية .

• صعوبة العودة إلى 295 مرجع يحتوي على مراجع شتى مفهرسة حسب التسلسل الزمني .

• وجود 4500 إضبارة دعوى قائمة بحاجة إلى سرعة بالإنجاز خوفاً من سقوطها بالتقادم.

• وجود العديد من الكتب والمراسلات والملفات مبعثرة وغير مرتبة .

• عدم تجاوب إدارة قضايا الدولة وبعض المديريات في الرد على الكتب المرسلة إليهم.

• ضيق المكان المخصص لحفظ الدعوى المنتهية بالإضافة لقلة العناصر .

• شكوى متكررة من قبل المراجعين.

التطويرات المحدثة أثناء التجربة

• تم استبدال جميع حواسب الشعبة بحواسب جديدة تواكب عصر التقدم

والمعلومات السريعة وتوفير البرمجيات .

- تم توجيه عناصر الشعبة بوضع فهرس للإحالات بإصدار التعليمات بتحديد جهات الإحالة بما يتناسب والاحتياجات الفعلية للتوزيع مما يمنع تراكم العمل واتساعه بشكل غير مبرر ويوفر بالوقت والورق .

الـخـاتـمـة

تعرفنا من خلال هذا الكتاب على كيفية تطبيق الهندسة الإدارية في وظائف إدارة الموارد البشرية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية وذلك من خلال التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم مهامها وأقسامها وأساليب تطويرها وكذلك تم التعرف على مفهوم الهندسة الإدارية وفوائد تطبيقها وكذلك مفهوم الحكومة الإلكترونية وبعد عرض نماذج عملية وواقعية للهندسة الإدارية وظائف إدارة الموارد البشرية لتطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية تم التوصل إلى عدد من النتائج .

الـنـتـائـج

1. تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة حيث تعد الإدارة المسئولة عن إدارة نشاطات الموظفين وتحقيق أهدافهم داخل المنظمة .

2 . تشمل إدارة الموارد البشرية عدداً من النشاطات والوظائف الهامة وهي التوظيف ، التنمية ، التعويض المادي ، الصيانة .

3 . توجد العديد من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى تطوير إدارة الموارد البشرية , ومن أهم هذه الأسباب (التغيير التنظيمي ، الرغبة في تطبيق الحكومة الإلكترونية ، رغبة المنظمة على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار وكذلك رغبتها في إعادة التغيير الجذري والبدء من نقطة الصفر) وهذا ما يطلق عليه الهندسة الإدارية .

4 . الهندسة الإدارية هي البدء من جديد من نقطة الصفر لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية ، وهى الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل .

5 . تعد الحكومة الإلكترونية عملية إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفر فرصة إمكانية الوصول إليها من خلال موقع إلكتروني .

6 . من الأسباب التي تدعو إلى التوجه نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية زيادة أنشطة وعدد الجهات الحكومية التابعة للدولة ، والنمو الاقتصادي والتجاري ، بالإضافة إلى الرغبة في مواكبة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة .

7 . يؤدي تطبيق الحكومة الإلكترونية إلى تحسين وتطوير العمل الإداري واختصار الإجراءات وتوفير الوقت وتسهيل وتسريع تنفيذ الأعمال والاتصال وتقليل التكاليف .

8 . إن التحول إلى الحكومة الإلكترونية لتحقيق هدف تقديم خدمات للراغبين فيها يقتضي إجراء تعديلات جذرية في النظم الإدارية بهدف القضاء على التعقيدات الزائدة والكم الهائل المبالغ فيه من الإجراءات .

9 . يوجد إلى حد ما ترابط بين السياسات الإدارية الفرعية بالمنظمة الحكومية , ونعلم أن السياسات المتعلقة بالموارد البشرية هي جزء من سياسة إدارة متكاملة .

10 . تهتم إدارة الموارد البشرية بتنمية الموارد البشرية تنمية ذاتية وموضوعية ، ويتم رفع كفاءة الأفراد بالمنظمة من خلال عدة وسائل أهمها التدريب والترقية إلى وظائف أعلى .

11 . تلجأ المنظمة إلى الهندسة أو الهندرة في حالة الرغبة في إدخال التكنولوجيا الحديثة في المنظمة بأقسامها المختلفة .

12 . إن تغيير الإدارة أو الهندسة الإدارية لا تعني عدم صلاحية التنظيم السابق وإنما قد يؤدي أتساع نشاط المنظمة إلى التغيير الإداري ، أو رغبة المنظمة في تطبيق الحكومة الإلكترونية .

13- إن التوسع التقني ورغبة المنظمة في التحديث يعد مطلباً أساسياً لاستمرار وجود المنظمة.

14 . تعمل معظم المنظمات الحكومية على إعادة التفكير في طريقة أداء العمل فيها وعمل التعديلات اللازمة في أداء العمل وأساليبه .

15 . نتيجة جهود إعادة الهندسة التي تحدث في المجالات المختلفة بالمنظمة تحدث تغييرات في متطلبات التوظيف حيث إن تطبيق التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوبين لتشغيل هذه الأجهزة .

16 . يتطلب تطبيق الحكومة الإلكترونية قدراً أعلى من المهارة الفنية ، ومراجعة عدد وصفات الكادر العامل في الأجزاء المختلفة في المنظمة ، بالإضافة إلى إعادة توزيع الموظفين على مجالات يتم فيها استغلال خدماتهم بشكل أفضل .

17 . يوافق الكثير من المسئولين عن الإدارة العليا بالمنظمات الحكومية على التغيير لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية .

18 . من أهم المعوقات التي تواجه هندسة إدارة الموارد البشرية لتطبيق نموذج أو برنامج الحكومة الإلكترونية إمكانية اختراق البنية التحتية التي ترتكز عليها خدمات الحكومة الإلكترونية وكذلك إمكانية السطو على المعلومات بالإضافة إلى أن العنصر البشري يواجه مخاطر عديدة , كان من أهما مخاطر إنشاء المعلومات الخاصة بطالب الخدمة , كما أن ضعف البنية الأساسية للمنظمات الحكومية تجعلها تعيق تطوير إعادة المخصصات الخاصة بالتدريب والتجديد الدقيق للاحتياجات التدريبية من أهم معوقات تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية بإدارة الموارد البشرية .

ثانياً التوصيات :

بناء على النتائج السابقة يوصي الكاتب بما يلي :

1 . ضرورة التمهيد للعاملين وتأهيلهم للتغيير وإقناعهم بضرورة إعادة الهيكلة أو التغيير الإداري للمنظمة .

2 . الاهتمام بتنمية العاملين وتدريبهم على الأجهزة الحديثة التي تستخدم في تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية .

3 . ضرورة اقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بالتغيير وبعملية الهندسة الإدارية حتى يقوموا بدورهم بإقناع العاملين بهذه العملية .

4 . توفير الحماية والأمان للمعلومات الخاصة بالمنظمات والمواطنين على شبكة الإنترنت وذلك بإتباع وسائل الحماية المختلفة لذلك .

5 . الحرص على اختيار العاملين المؤهلين علمياً للعمل بالأجهزة الحديثة .

6 . الاستعانة بالخبرات اللازمة من الخارج إذا لم تتوفر داخليا لضمان تطبيق الحكومة الإلكترونية.

7 . لا بد أن تهتم الجامعات بتوفير أقسام مختلفة أو كليات خاصة بالتكنولوجيا الحديثة وذلك لتخريج دفعات مؤهلة عملياً وللعمل بهذه التكنولوجيا .

8 . لا بـد أن تهـتم المنظمـات خاصــة الحكوميـة منهـا بـالتفكير الإبتكـاري لـدى العاملين بها .

9 . تشجيع الدارسين والباحثين علـى إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات الخاصـة بهندسة الموارد البشرية وذلك لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية .

المراجع

أولاً المراجع العربية :

1- د . أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، إعادة الهندسة ، كيف تطبق منهج إعادة الهندسة ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 2003م .

2- د .أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ط(5) 1426هـ/2005م.

3- د .أحمد سيد مصطفى ، سعيد يس عامر ، التغير بالابتكار رؤية معاصرة في د. ، البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين ، ط2000.

4- د .أمين الضرغامي : مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية مجلة البحوث الإدارية ، مركز البحوث والمعلومات ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، السنة العشرون ، العدد الثاني إبريل 2002.

5- د .إيمان محمد الغراب : التعليم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، ط 2003.

6- د . تركي إبراهيم سلطان ، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة والمنهجية والتطبيق ، القاهرة ، 2000م .

7- د .سعيد عبد الخالق ، سعيد : التجارة الإلكترونية وتنمية الاقتصاد الشبكي العربي ، مجلة أخبار المال والاقتصاد ،العدد السادس ديسمبر 2001.

8- د .سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، 2005.

9- د .علي حسون الطائي ، الحكومة الإلكترونية ، واقعها وأفاق تطبيقها في العراق ، 2009م .

10- د .عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009م .

11- د .عمر وصفي عقليي ، عبد المحسن نعماني ، نظريات الإدارة ، منشورات جامعة حلب ، 2004م .

12- د .فاطمة الدويسبان وآخرون ، مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الكويت ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، عدد 5 .

13- د .محمد المتولي ، تأهيل الكوادر البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية ، 2007م .

14- د .محمد عبد الفتاح ياغي . مبادئ الإدارة العامة . مكتبة الإنجلو المصرية 1991م.

15- د .محمد عبد الفتاح أغي . أسس التدريب الإدارية . مذكرات جامعية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، 1999م.

16- د .محمد خير طيفور ، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التمييز التنافسي للمنظمات المعاصرة ، جامعة حلب ، سوريا ، 2006م .

17- د .محمد زويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد ا لبشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010م .

18- د .محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب . جدة . دار الشروق 1986م.

19- د .ما يكل هامر ، جيمس شامي ، هندرة المنظمات ، ترجمة شمس الدين عثمان ، القاهرة ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، ط1 ، 1419هـ

20- د .محمد هلال الكسار ، تطبيق الإدارة الإلكترونية بشركة الاتصالات السعودية ، 2007م .

21- د .هشام صالح كتوعة ، نظم المعلومات الإدارية ط2 ، 1425هـ ، 2004م ، جدة .

ثانياً المراجع الأجنبية :

1-Ted Mills, "Human Resources, Why the New Concern," Harvard Business Review, 1975, pp,120-134.

2-Jeam Marie Ducreux , Maurice Marchand to nel , st rate gie . ales cles du sa cces concur- entiel . edition d,organ isation , pais, 2004.

3- Cambridge international college Human Resource Management 1 to 12 ترجمة الموارد البشرية ـ تنقيح الترجمة والمادة العلمية هشام البحيري

قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات



نبذة عن للمؤلف :

1ـ المؤلف من مواليد عام 1967م .
2ـ حاصل على شهادة الدكتوراه في ادارة الموارد البشرية من هولندا.
3ـ تدرج في العديد من الوظائف والمهام القيادية لدى وزارة البرق والبريد والهاتف + قوات الدفاع الجوي الملكي السعودي + جامعة الملك عبدا لعزيز .
4ـ تخضرم في الأعمال التجارية وتنقل بين عدة دول عربية و أوربية .
5ـ أقام بأمريكا وكندا بغرض التجارة والاستثمار .
6ـ قام بتأسيس العديد من الشركات والقنوات الفضائية الاسلامية على الصعيد المحلي والدولي .
7ـ عضو في الكثير من الجمعيات والمنظمات ذات العلاقة بالعلوم الادارية والنفسية محلياً و دولياً ومنها عضو علمي بجامعة الدول العربية .
8 ـ له أبحاث ودراسات عدة تم نشرها بالمجلات العلمية الدولية.

9- بدأ في تأليف كتابه الجديد (الشامل لمدير الموارد البشرية الكامل) .